

ДЖОН ВИЛЬЯМС, ЕВГЕНИЙ БОНДАРЧУК

ПРИ УЧАСТИИ

МОРИН АТКИНСОН И ДЖОНА АРЧЕРА

CITY MARKETING

СИТИ • МАРКЕТИНГ

НОВЫЙ ПОДХОД
К ГОРОДСКОМУ
ПЛАНИРОВАНИЮ

Джон Вильямс, Евгений Бондарчук

при участии Морин Аткинсон и Джона Арчера

СИТИ-МАРКЕТИНГ: новый подход к городскому планированию

Предлагаемая вниманию читателя книга содержит изложение принципов и подходов к планированию городского развития, которые в Северной Америке и Европе получили название «Сити-маркетинг». В основе Сити-маркетинга лежит представление о городе не как о бездушной территории, а как о сообществе людей, которые на этой территории живут, работают, учатся, делают бизнес, платят налоги, тратят деньги на покупки и совершают массу других естественных для современного человека вещей. Именно все эти люди (городское сообщество) являются одновременно и движущей силой городского развития и потребителями услуг городского управления.

Книгу «Сити-маркетинг» можно считать руководством по инновационному городскому планированию, основанному на проверенных временем подходах стран с развитой экономикой и сформированными гражданскими сообществами. Книга предназначена, в первую очередь, для:

- представителей органов государственной и муниципальной власти, ответственных за обеспечение устойчивого поступательного развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;
- девелоперов, реализующих масштабные и многофункциональные проекты, в т.ч. проекты комплексного освоения территории, эффект от которых может иметь большое экономическое и общественное значение;
- специалистов, работающих в области городского и регионального планирования;
- всех представителей бизнес-сообщества и общественных организаций, небезразличных к вопросам обеспечения социально-экономической стабильности и повышения качества жизни населения.

©Джон Вильямс, Евгений Бондарчук, 2011

Перевод текста – Сергей Алёшкин

Подготовка к изданию – Ксения Губская

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было способами без письменного разрешения владельцев авторских прав.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Сити-маркетинг и Сити-брендинг	6
1.1. Сити-маркетинг.....	6
1.2. Сити-брендинг.....	11
1.3. Значение Сити-брендинга	13
1.4. Комплексный подход к Сити-брендингу.....	17
1.5. Пример Сити-брендинга	28
1.6. Важность коммуникаций в Сити-маркетинге	31
2. Применение Сити-маркетинга в различных областях городского планирования и управления	33
2.1. Планирование развития городских сообществ	33
2.2. Политика коммерческого планирования.....	37
2.3. Девелопмент многофункциональных комплексов.....	44
2.4. Дизайн городской среды	53
2.5. Планирование развития ритейла.....	61
2.6. Организационная структура Сити-маркетинга	73
3. Пример применения Сити-маркетинга в России	80
3.1. Применение Сити-маркетинга в практике муниципального управления.....	80
3.2. Применение Сити-маркетинга частными девелоперами при реализации градообразующих инвестиционных проектов.....	84

Введение

Предлагаемая вниманию читателя книга содержит изложение принципов и подходов к планированию городского развития, которые в Северной Америке и Европе получили название «Сити-маркетинг». Сити-маркетинг коренным образом отличается от принятых в России подходов к городскому развитию, которые во многом унаследованы от практики централизованного планирования в социалистической советской экономике. В основе Сити-маркетинга лежит представление о городе не как о бездушной территории, а как о сообществе людей, которые на этой территории живут, работают, учатся, делают бизнес, платят налоги, тратят деньги на покупки и совершают массу других естественных для современного человека вещей. Именно все эти люди – городское сообщество (Community) являются одновременно и движущей силой городского развития и потребителями услуг городского управления.

Основной задачей городского планирования согласно Сити-маркетинга является понимание потребностей и пожеланий городского сообщества и максимально эффективное их удовлетворение. При этом в отличие от государственного планирования, формирующего макроэкономическую политику и расставляющего приоритеты социального развития, городское планирование действует на локальном уровне. Его инструментарий – это такое планирование городского развития, которое обеспечит более эффективное использование городской территории, создание и поддержание городской среды, благоприятной для жизни людей. Сити-маркетинг служит проверенным средством для такого «человеко-ориентированного» городского планирования.

В книге «Сити-маркетинг» впервые на русском языке подробно объяснено прикладное значение многих терминов, давно используемых в северо-американской практике городского планирования, таких как Community, Downtown Partnership, Streetscaping и других. Вообще, многие описанные в книге явления, тенденции и подходы, характерные для северо-американских и европейских городов, пока нетипичны для городов российских. Однако их необходимо учитывать в практике городского планирования уже сегодня, ибо рано или поздно они станут реальностью. Поэтому книгу «Сити-маркетинг» можно считать руководством по инновационному городскому планированию, основанному на проверенных временем подходах стран с развитой экономикой и сформированными гражданскими сообществами.

1. Сити-маркетинг и Сити-брендинг

1.1. Сити-маркетинг

Сити-маркетинг представляет собой «свежий взгляд» на актуальную проблематику экономического роста и сохранения социальной стабильности в разных по масштабу городах России. Сити-маркетинг значительно отличается от принятого в прошлом подхода к планированию развития городов. По своему определению слово «маркетинг» означает реакцию на потребности и нужды рынка в самом широком понимании: жителей города, работников, предприятий, налогоплательщиков, гостей города и туристов, студентов, семей и т.д. Маркетинговый подход позволяет определить, чего хочет городское сообщество, и как наиболее эффективно предоставить ему желаемое.

В результате удовлетворения насущных потребностей городского сообщества, люди становятся более счастливыми, чаще пользуются услугами, посещают больше магазинов, ходят в театры или кино, больше покупают и, в конечном итоге, платят больше налогов. Все это начинается с понимания потребностей и пожеланий городского сообщества путем проведения маркетинговых исследований. Схема ниже показывает, насколько мощным средством стимулирования экономического роста является подход Сити-маркетинга.



Сити-маркетинг является процессом или системой, чувствительной к потребностям горожан. При этом человек является основным центром внимания при принятии решений по развитию того или иного сегмента городской системы. Данный подход основан на анализе фактов и является основанием для планирования следующих аспектов городского развития:

- Привлечение инвестиций и развитие инфраструктуры.
- Разработка планов территориального развития.
- Социальная политика в отношении окружающей среды, качества воздуха и воды, автомобильного движения, общественного транспорта и парковок.
- Развитие на районном и локальном уровнях.
- Развитие частного сектора.
- Инфраструктура городских улиц и городской пейзаж.
- Общественные институты и места общего пользования.
- Организационно-правовые формы городского развития.

Разумеется, все это осуществляется с учетом экономических реалий городского бюджета и требований сохранения окружающей среды. Кроме того, маркетинговый подход не означает, что каждый горожанин получит желаемое. Проектировщики городского развития узнают мнение каждого посредством политических и бюрократических процессов. Затем консенсус формируется под руководством (но без диктата) специалистов, ответственных за реализацию новой концепции развития того или иного аспекта городской жизни.

Городские сообщества (communities) и подход Сити-маркетинга

Подход Сити-маркетинга хорошо работает не только для городского сообщества в целом, но и для отдельных районных или локальных сообществ. Почему? Потому что зачастую горожане сильнее эмоционально привязаны к своему району или микрорайону, где они живут, ходят по магазинам и проводят время вместе с семьями и друзьями. Это та территория, где люди лучше всего знают улицы, парки, магазины, игровые площадки, школы, остановки транспорта и чутко воспринимают качество всех этих вышеупомянутых элементов. Люди гордятся своим сообществом и настаивают на поддержании порядка в нем и его постоянном улучшении. Особое внимание Сити-маркетинг уделяет районам делового центра города и главным улицам города.

Лучшие политические системы основаны на том, что в них представлены люди, которые выбираются местными жителями, хорошо их знают и несут за них ответственность. Горожане имеют возможность высказать своим представителям пожелания, а представители отвечают на их запросы. В результате сообщество живет на уровне стандартов, необходимых его жителям. Таким образом, увеличивается ценность личных, деловых и общественных качеств, политики переизбираются на свой пост за «хорошую работу», и модернизация и благоустройство сообщества продолжают к выгоде всех заинтересованных лиц.

* Community - ключевое понятие Городского маркетинга, обозначает группу людей, проживающих, работающих или учащихся на определенной территории. В зависимости от размера территории communities могут иметь разный масштаб: от общегородского (население всего города) до локального (население отдельно взятого микрорайона). В российской научной и прикладной литературе слову community наиболее соответствует понятие «территориально-социальная общность» или применительно к городу в целом «городское сообщество». Поскольку в русском языке отсутствует слово – аналог (варианты «община» или «коммуна» имеют другое значение), то авторы данной книги предлагают ввести community в российский научный, деловой и управленческий язык в его транскрипционном варианте – «комьюнити».

* В Северной Америке и Европе для обозначения всего, что, так или иначе, связано с городом, используется три близких термина urban, city и town. Также очень часто встречается термин Downtown, который обозначает общественно-деловой центр города. Downtown каждого города уникален и именно он, в отличие от пригородов и «спальных» районов, определяет имидж города и его экономическое благополучие, так как здесь сосредоточена большая часть бизнеса и недвижимости города.

Подход Сити-маркетинга и как его осуществить

Концепция Сити-маркетинга включает в себя четыре этапа.

Первый этап: Городские власти должны принять принципы Сити-маркетинга

Мэр и Законодательная власть города должны поверить в этот инновационный подход. Они должны верить в то, что сотни тысяч горожан лучше знают, что важно для их сообщества, т.е. для города.

Городские власти должны понимать, что изучение потребностей групп населения в конечном итоге окажется более эффективным и действенным, чем затраты ресурсов на мероприятия, влекущие за собой ошибки, и последующее дорогостоящее исправление этих ошибок. Конечно, в начале может показаться, что такой путь займет больше времени и будет более дорогим, однако, это не так.

Хорошие руководители знают, что, если люди вовлечены в принятие решений, они активнее будут поддерживать проект и участвовать в нем, в том числе даже и материально!

Второй этап: Открыться для новых предложений и жалоб

Сити-маркетинг – это система, в функции которой входит прислушиваться к людям и уделять внимание их предложениям и жалобам.

Это может осуществляться различными способами: от телефонных звонков или писем чиновникам, до внедрения системы «ящиков для предложений» и регулярных собраний по месту жительства. Наилучшая функциональность процесса достигается регулярным проведением собраний представителей сообщества, на которых муниципальные чиновники и их помощники представляют собранным свои планы для получения от них обратной связи. Протоколы таких собраний впоследствии обязательно должны публиковаться в открытом доступе в интернете.

Третий этап: Формирование хороших идей

Ответственный Сити-маркетинг принимает во внимание потребности города, например, в строительстве нового моста или крупной дороги и запрашивает мнение и предложения населения по данному вопросу. Обычно на общественном собрании происходит презентация планов и людям дается возможность озвучить свои идеи, например, о том, что мост должен быть красивее, освещение на нем ярче, дорога должна быть оснащена параллельной парковкой, вдоль нее нужно посадить деревья, обеспечить тротуары и т.п.

Во время второго раунда общественных собраний происходит презентация населению обновленных планов с целью определить, есть ли у жителей еще какие-либо идеи и все ли их удовлетворяет. Формат таких собраний предполагает также

объяснение, почему какие-то из идей не сработают, что некоторые из них слишком дорогостоящи, либо будут внедрены позже и т.п.

Четвертый этап: Новые коммуникационные технологии

С наступлением эпохи Интернета все больше жителей может высказывать свое мнение и получать необходимую информацию. Планы новых улиц, зданий и районов могут варьироваться от «статичных двумерных планов» до составленных на компьютере трехмерных панорамных планов. И, что удобнее всего, обсуждения можно проводить в режиме реального времени!

Итог

Сити-маркетинг поощряет города и муниципалитеты к постоянному ведению открытого диалога со всеми гражданами. Это приводит к созданию лучшей среды обитания, что, в свою очередь, повышает уровень удовлетворенности жителей своим городом. Это стимулирует жителей к более интенсивному использованию городской инфраструктуры и подталкивает их к большему участию и большим тратам, что означает больше налоговой прибыли городу для продолжения модернизации. Выигрывают все!

1.2. Сити-брендинг

Сити-брендинг – это нечто большее, чем просто традиционное городское планирование, экономическое развитие и восстановление экономической активности.

За прошедшее десятилетие в деловых центрах крупнейших северо-американских городов наблюдались значительные изменения в мероприятиях по модернизации и инновациям, направленным на ревитализацию и экономический рост. В части планирования принимаются более адекватные, честные и целостные подходы. Более активное строительство multifunctional комплексов и жилых зданий, а также принятие новых местных норм и предписаний по зонированию помогают заполнять деловые центры городов и главные улицы. Многие партнерства, состоящие из представителей местного предпринимательства, в деловых центрах городов успешно восстановили свои основные зоны влияния, что привлекает в них посетителей и бизнес. Хотя подобный успех заслуживает похвалы, все же тут не хватает еще одной очень важной детали. Необходимо внедрение компонента, который:

- Ускорил бы процесс ревитализации и экономического роста.
- Сфокусировал бы его как на внутренние, так и внешние факторы.
- Позволил бы сообщить всем заинтересованным сторонам о том, каких результатов можно достичь в городском планировании, экономическом развитии и организованном восстановлении городской среды.

Таким дополнительным компонентом является брендинг продукта. Этот недостающий элемент, который не упускает из виду ни одна компания, привносит новое мощное измерение в сферу планирования и развития делового центра и города целиком. Сити-брендинг показывает людям уникальное позиционирование и некую добавленную стоимость, которую получает город, становясь уникальной единицей в системе глобальной конкуренции.



* Downtown Partnership – распространенный в Северной Америке формат участия общества в развитии центрального делового района города. Представляет собой некоммерческое частное партнерство, сформированное из собственников бизнеса и недвижимости.

Наглядное представление о Downtown Partnership дает интернет-сайт такого партнерства в городе Балтимор:

«Downtown Partnership Baltimore является некоммерческой корпорацией, которая создает более яркое сообщество (community) для предприятий, собственников, жителей, работников и гостей города. Все стороны, заинтересованные в развитии делового центра, должны рассчитывать на нас, чтобы добиться своей цели. На протяжении более 25 лет наши программы приводят к росту инвестиций, увеличению числа жителей, ресторанов и магазинов, повышению качества жизни, сохранению ключевых работодателей, решению транспортных проблем, улучшению парков и зеленых зон, а также возможности развития трудовых ресурсов».

* Ревитализация (Revitalization) – буквально «возвращение к жизни», комплекс мероприятий по оздоровлению всех аспектов городской системы: от бизнес-активности и качества розничной торговли до транспортной ситуации и благоустройства.

Для того чтобы начать процесс создания бренда вашего города, необходимо ясно понимать этапы создания узнаваемого городского бренда, привлекательного, уникального и – именно вашего; такого бренда, которым можно будет управлять и использовать его ценность.

Данная глава поможет получить детальное представление о том, какое влияние сити-брендинг оказывает на весь город.

Не совершайте ошибку, полагая, что обладание брендом – это прерогатива крупных и средних городов. Каждый город может создать бренд и владеть им. Для этого требуется соблюдать определенные правила. Можно привести примеры городов малого размера, которые в полном объеме обладают брендами в своих нишах:

- Стратфорд, Великобритания, являющийся эксклюзивным владельцем Фестиваля Шекспира.
- Портленд, штат Орегон, США, являющийся лидером «умного роста» и создавший лучшую в мире систему общественного транспорта.

1.3. Значение сити-брендинга

* под Сити-брендингом здесь и далее понимается как процесс создания бренда всего города, так и бренда его центральной части, отдельных районов или главных улиц.

Зачем вообще даже задумываться о брендинге?

Потому что:

- Люди придают огромное значение брендам.
- Бренды очень важны для покупателей / посетителей в нашем обществе, которое ценит время.
- Бренд – это крайне эффективный способ распространения информации.
- Хороший бренд придает городу «добавленную стоимость» к имеющимся материальным активам.

Фактически сити-брендинг помогает обеспечить долгосрочный рост, повысить стоимость активов и обеспечить приток гостей в ваш город на долгие годы вперед.

Создание «добавленной стоимости»

Стратегия «добавленной стоимости» - это наиболее мощный инструмент, которым может воспользоваться деловой центр города, главная улица или целый город. Особенно справедливо это в том случае, если ваша «добавленная стоимость» уникальна и привлекательна.

Почему именно сейчас?

- На данный момент в северо-американских городах в отраслях, связанных с технологиями, туризмом, здравоохранением и досугом сложилась высоко конкурентная ситуация.
- При этом конкуренция растет на разных уровнях:
 - Деловой центр против пригорода.
 - Центральные города против периферийных городов.
 - Город против сельской местности.
 - Глобальные города конкурируют между собой.
- Стирание различий между центрами и окраинами – торговые центры пытаются выглядеть, как деловой центр города; а пригороды привлекают серьезных работодателей и высококвалифицированных работников.
- Придирчивый посетитель ожидает большего от делового центра / города.
- В экономически непростые времена города должны искать новые способы привлекать посетителей и увеличивать свои доходы.
- Стимулирование привлечения инвестиций и посетителей в деловой центр города.
- Огромные различия или несоответствия в восприятии делового центра города и города в целом.

Определение Сити-брендинга

Бренд - это знак доверия. Мы говорим: «Кока-кола», «Гуччи», «Дисней» или «Лас-Вегас», и мы точно знаем, что мы получим. Такой знак доверия имеет название, логотип и /или символ. Он вызывает у существующих и потенциальных посетителей / пользователей / инвесторов ощущение «добавленной стоимости», за которую они готовы заплатить дополнительную цену.

«Добавленная стоимость» - это сочетание функциональных и нефункциональных преимуществ, которые являются одновременно рациональными и эмоциональными, материальными и нематериальными. Добавленная ценность складывается из следующих черт вашего делового центра города, главной улицы или города целиком:

- История: наследие, архитектура, традиции.
- Настоящее: актуальные сильные и слабые стороны, тенденции, партнерства местного предпринимательства и управляющие компании
- Сегменты потребителей: целевые группы потребителей, которые способны или должны пользоваться услугами (следует принимать во внимание тот факт, что будут и такие сегменты, которые не станут потребителями).
- Эстетика: то, что вызывает к нашим чувствам
- Преимущества: дополнительные удовольствия, сокращение потерь времени и т.п.

Комплексный подход к Сити-брендингу подразумевает, что бренд (и процесс брендинга) затрагивает каждый аспект вашего города и всех участников (посетители, потребители, общественный и частный сектор, транспорт, маркетинг и т.д.), которые являются его основными «единицами измерения».

Комплексный подход к Сити-брендингу

Брендинг и Сити-брендинг – это не просто реклама, так как реклама – это лишь малая часть системы создания бренда. Комплексный подход учитывает каждый аспект жизни вашего города.



Стороны, заинтересованные в развитии города



Комплексный подход к Сити-брендингу позволяет учитывать потребности каждой из групп, тем самым обогащая и улучшая представление о городе в целом.

Преимущества Сити-Брендинга

Ниже описаны финансовые и общие преимущества системы Сити-брендинга. Ключом к финансовому успеху развития города является создание долгосрочных отношений с гостями города и людьми, которые его неоднократно посещают. По мере того, как люди начинают посещать город все чаще (нерегулярные визиты, постоянные визиты, посетители-приверженцы и посетители, которые предпочитают этот город другим), ценность и стоимость таких людей для города начинает возрастать.

Типы потребителей по частоте посещения

	Редкий визитер	Верный визитер	Приверженец	Вечный посетитель!
Средний размер трат в городе, \$	1000	3000	5000	10000
Количество посещений в год	5	10	20	40
Суммарные траты в городе в год, \$	5000	30000	100000	400000

Выигрывают все

Деловой центр города или главная улица:

- Дополнительные цены на услуги и недвижимость.
- Постоянная доля рынка для предприятий розничной торговли.
- Блокирование конкуренции.
- Снижение ротации.
- Ускоренный рост.
- Больше мест, привлекательных для проживания и работы.
- Легче привлечь новый бизнес и людей.
- Легче привлечь инвестиции.

Пользователи:

- Усиление имиджа и самооценки.
- Сокращение неуверенности и риска.
- Создание доверия.
- Экономия времени, усилий и устранение многих препятствий.
- Экономия денег.
- Упрощение выбора.

Инвесторы:

- Повышение прибыли.
- Сохранение налоговой базы и занятости.
- Увеличение количества новых рабочих мест.
- Снижение риска.

Создание «добавленной стоимости»

Фактически Сити-брендинг помогает получить:

- Пожизненных пользователей.
- Долгосрочное и прибыльное развитие.
- Знак доверия.

1.4. Комплексный подход к Сити-брендингу: Восемь шагов к успеху

Шаг 1 – Начните с фактов

Шаг 2 – Определите потребности и приоритеты вашего Сити-бренда

Шаг 3 – Основы успеха: Сегментация, Дифференциация, Позиционирование

Шаг 4 – «Мозговым штурмом» создайте Сити-бренд и продумайте, что его ждет в будущем

Шаг 5 – Определите ваш Сити-бренд как «Добавленную стоимость»

Шаг 6 – Определите ценностное поле вашего Сити-бренда

Шаг 7 – Поймите сущность вашего Сити-бренда

Шаг 8 – Идентифицируйте ваш Сити-бренд

Успех великих брендов заключается в деталях и частностях. Бренды достигают успеха, уделяя внимание таким элементам, которые большинство маркетологов просто игнорируют.

Starbucks, McDonald's, Gap и отель *Four Seasons* фанатично относятся к реализации идей своих брендов и качеству восприятия брендов потребителями.

Париж тщательнейшим образом добивается безопасности нахождения в городе, простоте ориентирования и исключительной чистоты.

Мичиган-Авеню и деловой центр (Central Loop) Чикаго фанатично относятся к ландшафтному благоустройству, чистоте и местам общего пользования. *Таймс-Сквер* уникален тем, что там размещено огромное количество вывесок и табло СМИ и магазинов.



Парижское метро

Шаг 1 – Начните с фактов

Определите, какой опыт есть у вас; в каком положении вы сейчас находитесь. Чего вы хотите достичь – ваши представления и видение.

Где вы были (прошлый опыт)

Процесс Сити-брендинга начинается с обзора всех аспектов, которые относятся к вашему городу. Например:

- Прошлые попытки брендинга (при наличии таковых), экономические тенденции, исследования удовлетворенности посетителей, рыночные стратегии, слоганы и т.п.
 - Наследие, культура, ценности
 - Прошлые проекты, имеющиеся изображения бренда
- Репутация города и отношения между всеми заинтересованными

сторонами: самая большая сложность для застройщика заключается в отсутствии прозрачной модели коммуникации с властями города, а также в возможном введении или изменении законодательства, которое приведет к изменению уже согласованного проекта.

- Политическая воля.
- Общественные деятели и простые жители, активно участвующие в жизни города.

Где вы сейчас (текущая ситуация)

Хотя прошлое крайне важно для определения ваших истоков и вашего нынешнего прогресса, оно не является гарантией будущего успеха. Этот шаг поможет вам сконцентрироваться на текущих показателях и потенциале. Прошлые и настоящее – неотъемлемые составляющие имиджа вашего делового центра города / главной улицы / всего города.

- Разработайте краткую систему экономических и не экономических показателей – сравните с уровнями тех же показателей вашего основного конкурента.
- Проверьте имидж вашего делового центра города / главной улицы / всего города:
 - Отношения с ключевыми сегментами рынка.
 - Склонность посещать вас сейчас и в будущем.
 - Готовность заплатить за посещение дополнительную цену.
- Проанализируйте конкурентоспособность вашего делового центра города / главной улицы / всего города:
 - Насколько он уникален.
 - Насколько он актуален.
 - Насколько его уважают.
 - Насколько хорошо он известен.
- Выполните SWOT-анализ, характеризующий внешние и внутренние показатели вашего бренда. Это даст вам возможность сформировать основу для дальнейшего его построения.

Куда вы идете (видение бренда вашего города)

Видение Сити-брендинга – это желаемое долгосрочное стратегическое направление развития вашего бренда в течение следующих трех-пяти лет. При надлежащем исполнении оно обеспечит вас основой для развития вашего сити-бренда и в будущем.

- Создайте видение, которое предоставит вашему городу качественное и полноценное представление о:
 - Целевых сегментах рынка, на которые будет обращено ваше внимание.
 - Впечатлениях и чувствах, которые ваш бренд будет передавать.
 - Основных преимуществах, которые принесет вам ваш бренд.
- На следующие вопросы необходимо ответить на заседаниях городского совета, либо во время проведения фокус-групп или «мозговых штурмов»:
 - В чем мы сильнее всего?

- Чего хотят наши целевые пользователи?
- Что мы можем делать намного лучше?
- В чем заключается наше конкурентное преимущество на данный момент?
- Какие конкурентные преимущества мы можем создать на будущее?

В качестве упражнения: подумайте о ваших посетителях – прошлых, существующих и будущих. Опишите их как можно более широко вне рамок очевидных демографических характеристик. Определите атрибуты и преимущества города, которые им необходимы. А также попытайтесь сфокусироваться на ключевых сегментах, к которым вы хотите обращаться.

Шаг 2 – Определите потребности и приоритеты вашего Сити-бренда

Фактически, этот этап поможет установить, что именно необходимо вашему Сити-бренду:

- Обновление; или
- Возрождение; или
- Изобретение чего-то нового.

Потребности вашего делового центра города / главной улицы / города могут быть относительно простыми. Например:

- Разграничение делового центра города и пригородов.
- Обновление имиджа вашей торговли.
- Восстановление жилищного строительства.

Однако потребности могут быть и более сложными. Возможно, что потребуются полное обновление и репозиционирование для того, чтобы сфокусироваться на новых посетителях и инвесторах.

Сити-брендинг – это не пункт назначения, а сам путь. Он никогда не заканчивается, так как ваши посетители / пользователи все дальше отодвигают финишную черту. Этот процесс – бесконечная история о том, как ваш город эволюционирует и отвечает на вызовы конкуренции. Бренды как люди: проходя через различные жизненные этапы, они адаптируются к вновь возникающим обстоятельствам.

Шаг 3 – Основы успеха: Сегментация, Дифференциация, Позиционирование

Сегментация: Где конкурировать

В своем деловом центре города или на главной улице вам необходимо ясно определить, в каких сегментах вы собираетесь конкурировать. Например, ясно определите и согласуйте свой фокус:

- Цена/качество: премиальный сегмент, средний сегмент, низкий сегмент.
- Степень разнообразия (ключ к становлению действительно великого города) по районам, микрорайонам и кварталам: сколько их всего, какие предприятия представлены, насколько они интересны потребителям, насколько легко перемещаться между этими зонами (например, от главной

улицы к офисному району, правительственным зданиям, местам встреч и общения людей, организациям здравоохранения, торговым коридорам, зонам развлечений, искусства, обучения, рекреационным зонам, свободным пространствам и т.п.).

- Является ли ваш город ньюсмейкером (как Берлин, Лондон, Москва) или нет.
- Широта выбора в ритейле: традиционные и специализированные торговые центры, гипермаркеты, дисконт-центры, центры развлечений, бытовые и профессиональные услуги.
- Развлечения: культурные и спортивные учреждения, кинотеатры и городские праздники.
- Удобство: доступ, въезд / выезд, парковки, дорожные работы и общественный транспорт.
- Сегментация потребителей:
 - Крайне важно разбить группы целевых посетителей / пользователей по сегментам. Это поможет вам избежать безуспешных попыток делать все для всех и, в итоге, ничего и ни для кого.
 - Какова экономическая ценность каждого из сегментов?
 - Как вы достигаете целевых потребителей и даете ли им то, чего они хотят?
 - Действительно ли вы понимаете их демографические и психологические показатели, их отношение, поведение и потребности? Можете ли вы применить это понимание для разработки новых идей для ритейлеров или возможностей для продвижения товаров?

Дифференциация: Как вы конкурируете

Дифференциация – это основной фактор успеха!

Начните с определения материальных различий между вашим брендом и конкурентами, т.е. тех осознаваемых, рациональных преимуществ, на которых вы можете сконцентрироваться. Например:

- Достижения (Nike)
- Современные идеи по меблировке дома (ИКЕА)
- Общественный транспорт (Портленд)
- Современный стиль (Хьюстон)
- Архитектура (Чикаго)
- История Северной Америки (Бостон, Филадельфия)
- Университетский центр, колледжи (Кембридж, Оксфорд)
- Уличные фестивали (Новый Орлеан)
- Рестораны (Париж, Рим)
- Шоппинг (Нью-Йорк, Лондон, Милан)
- Пьесы и мюзиклы (Нью-Йорк, Лондон)
- Жилье в центре города (Торонто)
- Фермерская ярмарка (Сиэтл)
- Финансовый центр (Нью-Йорк, Лондон).

После этого определите неосознаваемые преимущества – те эмоциональные,

подсознательные преимущества, которыми вы хотели бы наделить ваш Сити-бренд, например,

- Статус (Tiffany)
- Символическая ценность (Louis Vuitton)
- Классный модный имидж (Abercrombie & Fitch)
- Мода и стиль (Париж)
- Деньги и власть (Лондон, Нью-Йорк)
- Либерализм и толерантность (Амстердам)
- Изоэренность (Сен-Тропе)
- Новое качество (Сиэтл)
- Космополитизм (Барселона)
- Дольче вита (Винная долина Напа в Калифорнии, Тоскана).

Позиционирование бренда

Позиционирование бренда важно для того, чтобы решить, где именно в структуре конкуренции вы хотели бы разместить ваш город. Например, Лас-Вегас подает себя как лидера на рынке развлечений для взрослых – это хороший пример рыночного позиционирования.

Вы позиционируете свой бренд на рынке; ваш посетитель позиционирует ваш бренд в своем сознании; и разница между этими двумя ролями крайне важна.

Самое сложное – позиционировать свой бренд, развивая его в правильном направлении, контролируя все элементы, влияющие на его имидж. По большей части это осуществляется посредством отбора сегментов рынка, в которых у вас имеется наилучшая возможность для неоспоримого лидерства и максимальное понимание потребителей вашего бренда.

Конечной формой вашего конкурентного преимущества является достижение превосходства (доминирования) вашего бренда в сознании посетителей / пользователей над другими брендами.

Позиционирование бренда тесно связано с ассоциациями, которые бренд вызывает в сознании потребителя, а также с необходимостью объединить различные символы, изображения, цвета и идеи в целостное восприятие вашего бренда в сознании посетителя. Например:

- Париж и Эйфелева башня
- Нью-Йорк и Статуя свободы
- Флоренция и Площадь Синьории
- Голливуд и легендарный знак из огромных букв “HOLLYWOOD”
- Санкт-Петербург и Эрмитаж
- Сан-Франциско и Мост «Золотые ворота»
- Москва и Красная площадь
- Дубай и высочайшее здание мира «Бурдж-Халифа»



Позиционирование бренда должно:

- Восприниматься как нечто уникальное – то, что невозможно заменить
- Быть значительным – быть конкурентоспособным
- Обладать индивидуальными характеристиками – быть выполненным со вкусом и смыслом

Позиционирование бренда показывает, какую позицию вы хотите занять по отношению к конкурентам. Например, Москва в представлении рядовых американцев является мэтром балетного искусства и проводит лучшие в мире военные парады.

Помните: вы позиционируете бренд вашего города на мировом рынке; ваши клиенты во всем мире позиционируют бренд вашего города в своем сознании.

Достижение превосходства вашего бренда в сознании вашего целевого потребителя является наиболее долгосрочным из ваших конкурентных преимуществ.

Шаг 4 – Методом «мозгового штурма» изобретите бренд завтрашнего дня для вашего города

Этот шаг нельзя выполнить в одиночку. Здесь нужна целая команда, которая должна:

- Отвлечься от всех предрассудков и смотреть в будущее
- Определить, каким образом вы завоюете конкурентное преимущество
- Определить, каким образом вы будете удерживать лидирующее положение среди ваших конкурентов.

Получить ключ к успеху - значит не только оправдать ожидания ваших посетителей / пользователей, но и превзойти их – посредством обеспечения выгоды и удовлетворения потребностей, о которых они еще даже не думали.

Ваша задача – обеспечить базовую мотивацию, которая воздействовала бы на посетителя таким образом, чтобы он стал посещать ваш город как можно чаще.

Начните с основ:

- Защищенность и безопасность.
- Доступность и транспорт.
- Внешний вид.
- Организационная структура.

Усиливайте впечатление: развивайте уникальные местные особенности, как материальные, так и нематериальные, например:

- Материальные: дополните ассортимент товаров и услуг повседневного спроса качественными ресторанами.
- Неосязаемые: дружеский, «добрососедский» тип обслуживания, социальный центр общения.

Определите, как вы будете превосходить ожидания горожан:

- Создайте благоприятную городскую среду (благоустройство улиц и т.п.) для общения и социализации людей.
- Внедрите элементы природного ландшафта (например, берег реки) в пейзаж центра города.
- Продлите время предоставления услуг.

Чем еще можно удивить людей?

- Превосходные условия парковки.
- Удобные скамейки.
- Блюдца с водой для собак, с которыми прогуливаются горожане.
- Пространство в магазинах, достаточное для прохода с коляской.
- Доставка на дом и т.п.

Проектирование Сити-бренда

Недостаточно просто придумать материальные и нематериальные ценности, которые ключевые посетители вашего города ожидают получить. Необходимо превзойти и превзойти ожидания посетителей.



Посредством процесса «мозгового штурма» необходимо ответить на вопросы о том, как ваши посетители будут воспринимать ваш бренд. Как ваши целевые сегменты рынка воспринимают ваш город? Очень важно думать о восприятии своего бренда в двух измерениях:

- Широта восприятия
- Глубина восприятия

Широта восприятия:

- Разнообразие, внешний вид, архитектура, магазины, офисы, культурные учреждения, мероприятия и фестивали, торгово-промышленные выставки / деловые съезды.
- Восприятие потребителями доступности парковки, транспорта, прогулок и шопинга, обслуживания в магазинах, простота ориентирования, возможности отдыха.
- Впечатления после совершения покупки или услуги (насколько легко было покинуть парковку или уехать на общественном транспорте, прислали ли Вам поздравление с приобретением товара и т.п.).
- Маркетинг: брошюры, аренда, сайты, обозначения, навигация, «городские помощники» (люди, которые помогают ориентироваться в городе и создают атмосферу дружелюбия и защищенности).
- Организационная структура – организации и объединения, которые работают на достижение максимальной удовлетворенности потребителей.

Глубина восприятия:

Обращайтесь к

- Ощущениям.
- Эмоциям и чувствам - сердцам и душам.
- Мыслям - интеллектуальным и рациональным.

Шаг 5 – Определите ваш Сити-бренд как «Добавленную стоимость»

Все наручные часы выполняют одну и ту же функцию: они показывают время. Тогда почему же потребитель с часами от Breguet ощущает себя иначе, чем человек с часами Swatch? Потому что часы от Breguet несут добавленную стоимость символа успешности.

Два основных положения:

1. Посетители создают добавленную стоимость в своем сознании.
2. Нет добавленной ценности? Значит, нет и бренда.

Критерии добавленной стоимости вашего города / центра города / главной улицы должны:

- Быть востребованы и важны для целевого сегмента рынка.
- Быть представленными стильно и со смыслом.
- Создавать постоянных посетителей / пользователей и приверженцев.

Попробуйте следующее:

- Пересмотрите основные исторические события, культуру, наследие вашего города.
- Определите сильные стороны, которые могут стать основой построения бренда.
- Подумайте о том, как можно вовлечь ваших посетителей / пользователей

в переживание опыта посредством развития ощущения принадлежности, сопричастности и близкого знакомства.

- Подумайте об эстетической ценности вашего города и о том, как она обращается к пяти чувствам человека. Как бы вы описали ваш город при помощи пяти чувств?
- Подумайте о том, как бренд может увеличить преимущества за счет уменьшения путаницы гостей города, упростить использование и повысить престиж.

Просто создание логотипа города – это не Сити-брендинг. Усиление впечатлений от города – вот что такое Сити-брендинг.

Шаг 6 – Определите ценностное поле вашего Сити-бренда

Этот шаг предполагает присвоение вашему городу характеристик, основанных на его ключевых ценностях и на том, как люди воспринимают его. Характер бренда города главным образом основывается на культуре бренда. Система ценностей управляет всеми элементами жизни города. Характер вашего Сити-бренда состоит из ключевых компетенций, ценностей и особенностей, присущих вашему городу. Это ваши внутренние сильные стороны, на которые вы и будете опираться. Примеры:

- Принципиальный
- Заботливый
- Финансово предусмотрительный
- Хорошо организованный
- Этичный
- Эффективный
- Инновационный
- Заботящийся об окружающей среде
- Уважающий историческое наследие
- Честный
- Надежный
- Последовательный
- Смелый
- Заслуживающий доверия
- Храбрый
- Верный
- Реалистичный
- Сочувствующий

Индивидуальность помогает вашему Сити-бренду стать живым. Она делает ваш бренд доступным и осязаемым, помогает отличить ваш город, придавая ему глубину и широту. Если ваш бренд стратегически состоятелен, он завоеует доверие и будет располагать к себе. Некоторые бренды обладают индивидуальностью, перерастающей в харизму – доверие, которое помогает превратить постоянных посетителей в приверженцев (например, Москва – это город, в который стремятся все амбициозные молодые люди, делающие ставку в жизни на карьерный рост). Индивидуальность вашего Сити-бренда состоит из внешних характеристик – из того, как посетители / пользователи воспринимают ваш город. Это те возможности, которые послужат фундаментом для вашего развития. Примеры:

- Волнующий: на переднем крае
- Видавший виды: уличный, стиль «casual»
- Утонченный: престижный, авангардный
- Подлинный: старомодный, добрососедский
- Индивидуалистический
- Дружелюбный
- Привлекательный
- Творческий
- Юный
- Открытый
- Компанейский, общительный
- Гибкий
- Интеллигентный
- Веселый
- Мотивирующий
- Теплый
- Вдохновляющий
- Доступный
- Комфортабельный
- Толковый

Индивидуализация бренда – это динамичная часть процесса брендинга. Ее необходимо постоянно корректировать для того, чтобы она должным образом отражала нужды новых посетителей, а также требования конкуренции. Индивидуальностью бренда необходимо управлять осторожно, иначе она начнет жить собственной жизнью, что может идти вразрез с вашим видением.

Примечание: Одна из причин, по которым такие бренды, как Дисней, остаются успешными на протяжении стольких лет, состоит в том, что они понимают разницу между изменчивыми потребностями индивидуальности бренда и постоянством и целостностью характера бренда. Индивидуальность меняется, характер – никогда.

Шаг 7 – Суть вашего Сити-бренда – слово или идея, которыми вы хотите обладать

Сущность Сити-бренда – это

- Ключевое слово или идея, которые будут ассоциироваться у посетителя / пользователя с вашим брендом.
- Простота, легкость и доступность для понимания.
- Нечто, что посетитель / пользователь воспринимает сознательно или подсознательно.
- В том случае, если все вышеперечисленное позитивно, то посетители / пользователи будут возвращаться и стремиться к этому бренду вновь и вновь. Примеры:
 - Harrods = обслуживание
 - WalMart = цена
 - Nike = надежность
 - Volvo = безопасность
 - Boss = сексуальность
 - Disney = развлечения
 - San Francisco = пафосность
 - Orlando = семейный отдых
 - Las Vegas = масштаб и яркость
 - Beverly Hills = гламур

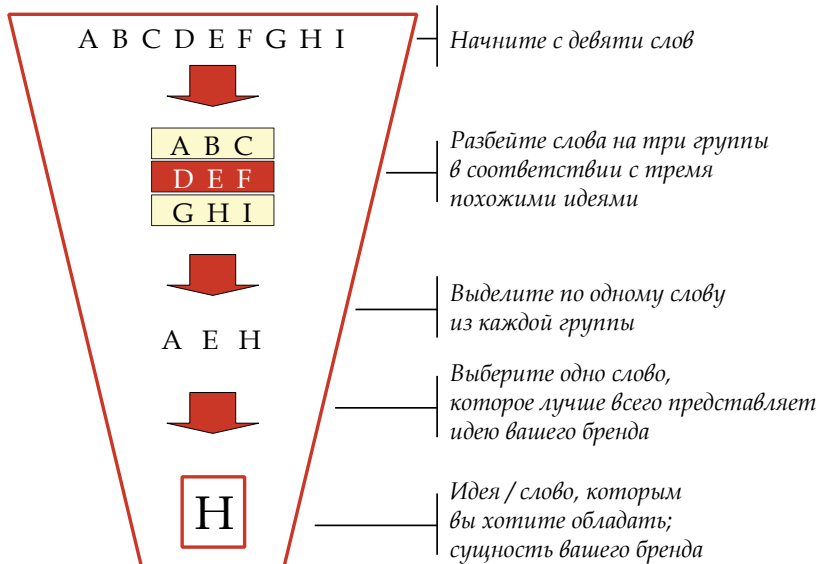
* Harrods - легендарный универмаг в Лондоне, считается самым большим и фешенебельным универмагом в мире.

* WalMart - крупнейшая в мире розничная торговая сеть гипермаркетов-дискаунтеров.

* Orlando - город в штате Флорида, США – место размещения крупнейшего в мире центра семейных развлечений- тематического парка Disney World, основанного Уолтом Диснеем в 1965 году.

Предложите каждому заинтересованному лицу назвать два или три слова / идеи, которыми, по их мнению, должен обладать ваш бренд. Затем сократите этот список до трех, затем до двух, затем до одного. Цель – сформулировать одно слово / идею, которые соответствуют именно вашему городу и которые ни один из ключевых конкурентов не сможет объявить своими.

Определение сущности вашего Сити-бренда



Шаг 8 – Идентифицируйте ваш Сити-бренд

На последнем этапе обобщите все семь предыдущих шагов для создания квинтэссенции вашего Сити-бренда.



Следующий пример иллюстрирует, как превратить ваш план в действие.

1.5. Пример брендинга «Района развития бизнеса» (РРБ) в Деловом центре города Вашингтон, округ Колумбия, США

Организационная структура

РРБ является некоммерческой организацией, занимающейся улучшением экономики и социальной сферы в Деловом центре Вашингтона. Её целью является создание динамичной, дружелюбной и удобной среды, где люди с разным стилем жизни могли бы вместе создавать, работать, наслаждаться и вдохновляться.

Владельцы собственности финансируют этот специальный район посредством налоговых отчислений, которые позволяют РРБ улучшать социальную и экономическую сферы. Более 800 объектов коммерческой недвижимости расположены на территории РРБ, которая состоит из 138 кварталов. РРБ был основан в соответствии с законодательством округа Колумбия в 1997 году, его деятельность была продлена на два дополнительных пятилетних срока в 2002 и 2007 годах в соответствии с мнением владельцев недвижимости, местного бизнеса, Главы города и Городского совета.



РРБ предоставляет услуги по поддержанию безопасности, гостеприимству, текущему ремонту, помощи бездомным, работе транспорта, маркетингу, проведению специальных мероприятий, планированию, экономическому развитию и заботе об окружающей среде. Кроме того, РРБ предоставляет услуги по управлению следующим аффилированным некоммерческим организациям: «Национальному Фестивалю Вишни», Организации по проведению мероприятий в деловой части города, Сети Автобусных Маршрутов, Обществу по планированию и управлению общественным пространством и организации развития района «Маунт Вернон Траэнгл».



Совет директоров, состоящий из 42 бизнесменов и общественных активистов, управляет РРБ с годовым бюджетом в 10 миллионов долларов США, большая часть которых тратится на текущий ремонт, благоустройство, безопасность и гостеприимство.

Для осуществления своей деятельности организация сотрудничает с другими организациями, в том числе правительством округа Колумбия; федеральным правительством – преимущественно с Управлением общественных работ (через их программу «Добрый сосед», которая активно поддерживает развитие города с помощью партнерства с местным населением); Национальной службой по паркам и Национальной комиссией по планированию; Вашингтонским управлением пассажирских перевозок; и другими государственными и частными организациями.

Вводные данные

Когда РРБ был только образован, первоочередным являлось улучшение физического облика территории, который тогда был, в основном, неприглядным. В течение первых восьми лет команда упорно работала в этом направлении и затем начала рекламировать территорию посредством приглашения посетителей “прийти и лично убедиться”. В то время как этот принцип говорил о том, что жители и туристы должны по-новому взглянуть на территорию, она никак не выделялась и не выглядела амбициозной. В конце 2006 и в начале 2007 года организация начала планирование десятилетнего юбилея РРБ. При этом была определена потребность в развитии бренда как для территории РРБ, так и для более крупного центра города Вашингтона, округ Колумбия.



Планировалось создать бренд посредством развития эмоциональной связи между территорией и существующими и потенциальными ее потребителями.

Процесс

Процесс создания бренда включил четыре стадии:

1. Создание консультативного комитета для руководства принятием решений и обеспечения взаимопонимания и согласия всех участвующих сторон проекта. Данный комитет состоял из организации РРБ, а также из представителей организаций, ведущих торговую деятельность на территории.
2. Привлечение экспертов по брендингу географических мест для содействия процессу и привнесения уникального опыта. В случае с центром города округа Колумбия, консультантами стали представители компании Cundari SFP.
3. Определение групп заинтересованных сторон и целевой аудитории для представления



каждого потребительского сектора для отражения позиций всех слоев общества: недвижимость, ритейл, рестораны, культурные группы, органы власти т.д.

4. Предоставление исследованию возможности определить позиционирование и обоснование ценностной базы для создания будущего маркетингового предложения.

Одним из самых важных результатов этой работы стало открытие, что многие из людей, которые прибывают в Вашингтон, приезжают для того, чтобы ощутить свою сопричастность со страной и ее традициями, например, для проявления их гражданской позиции, предложений по управлению страной или представления их организации федеральному правительству. Вследствие этого ценностями бренда стали “аутентичность, общедоступность и рост над собой”.

Ключевые аспекты видения бренда - это:

- Яркий – центр округа Колумбия держит первенство по созданию и передаче идей и опыта ...одухотворённый, красивый, вдохновляющий.
- Приглашающий – центр округа Колумбия доброжелателен во всех смыслах, привлекателен, демократичен и открыт для всех.
- Разумный – центр округа Колумбия является доступным, удобным, инновационным и экологичным – лидер в изобретениях, предназначенных для города.

Такое видение территории открывает возможности для организации замечательных городских мероприятий. Это стало основой для программ РРБ и всей маркетинговой деятельности.

Программы

Некоторые примеры программ, подсказанные представлением о бренде, включают следующее:

- Руководство (брендбук) по применению и использованию фирменного стиля, представляющее бренд словами и иллюстрациями, чтобы заинтересованные стороны могли легко ознакомиться с брендом и использовать его. Данное руководство доступно всем заинтересованным лицам, команда РРБ активно поощряет участников использовать эти идеи в своей маркетинговой деятельности и программах, так, чтобы стандарты бренда укреплялись.
- РРБ создала веб-сайт, на котором заинтересованным лицам доступны все инструменты бренда.
- РРБ активно продвинула развитие технологий строительства, чтобы обеспечить его «разумность» и экологическую ответственность.
- Идея преобразования была также применена не только к бизнесу, но и к городским событиям, например: «Национальный Фестиваль Вишни», управляемый РРБ и обозначающий переход от однообразия зимы к красоте весны.



1.6. Важность коммуникаций в Сити-маркетинге

Традиционно, существовало три уровня качества сотрудничества между городскими властями, бизнесом и жителями:

1. Низший уровень

В этом случае бизнес пытается развиваться в условиях хаотичных правительственных правил и норм, где, зачастую, чиновники связывают фирмы и граждан бюрократией и слишком длинными задержками. Никто не побеждает. Правительство теряет налоги, потому что не ведётся бизнес, и жители не делают покупки. Ввиду отсутствия общественного вклада в проект, он часто делается настолько плохо, насколько возможно, таким образом, проигрывает и общество, все недовольны ситуацией. Обслуживание некачественное, инфраструктура - плохая, частные предприятия неконкурентоспособны, ввиду чего стоимость активов и уровень жизни в таком обществе снижается. В результате падает и стоимость недвижимости.

2. Средний уровень

Более перспективный способ развития города состоит в проведении нескольких «дней открытых дверей», общественных встреч или форумов, посвященных возможностям модернизации и инновациям. Инициаторами могут выступить город или частные компании в случае, если проект крупный и будет оказывать влияние на многих людей, например, проект нового торгового центра. Распространяя «черновые» концепции развития с помощью разъяснительной работы с горожанами и интересуясь их идеями, государственный и/или частный девелопер получит обратную связь, которая всегда поучительна и гарантирует лучший результат.

3. Государственно-частное партнерство

Необходимость работы в условиях нехватки финансирования проектов со стороны государства, привела к созданию нового подхода. Эти схемы подразумевают участие государственных служб или частных предприятий, финансируемых и управляемых посредством партнерства между правительством и одной или более компаниями частного сектора.

Такое партнерство подразумевает контракт между учреждением государственного сектора и частной стороной, в котором частная сторона предлагает социально-значимые услуги или проект и принимает на себя существенный финансовый, технический и эксплуатационный риск в проекте. В некоторых типах таких партнерств расходы по обслуживанию несут исключительно пользователи услуги, а не налогоплательщики. В других типах (особенно когда инвестором выступает частное предприятие) капиталовложение осуществляется частным сектором на основании контракта с правительством на оказание согласованных услуг, расходы по которым несёт полностью или частично правительство.

Правительственные вклады в партнерство могут также осуществляться натурой (например, передача существующих активов, в т.ч. недвижимости). В проектах, которые нацелены на создание общественных благ, таких как инфраструктура, правительство может обеспечить дотации в форме одноразового гранта в целях обеспечения большей привлекательности сотрудничества для частных инвесторов. В других случаях правительство может поддержать проект, обеспечивая предприятия дотациями, включая налоговые льготы или гарантированные годовые доходы в течение установленного срока.

Как правило, консорциум частного сектора формирует специальную структуру, дочернее предприятие, именуемую «компанией специального назначения» (“special purpose vehicle” (SPV) в целях развития, строительства, поддержки и эксплуатации актива в течение срока, определённого контрактом. В тех случаях, когда правительство финансирует проект, как правило (но не всегда) ему предоставляется доля участия в такой SPV. В консорциум обычно входят строительный подрядчик, обслуживающая компания и банк-кредитор. SPV подписывает контракт с правительством и с субподрядчиками, чтобы построить сооружение и затем поддерживать его рабочее состояние.

В секторе инфраструктуры многосторонние контракты, которые гарантируют стабильный поток денежных средств, делают проекты государственно-частного партнерства главными кандидатами на проектное финансирование. Типичный пример таких партнерств: здание больницы, профинансированное и построенное частными разработчиками и затем сданное в аренду администрации больницы. В этом случае частный девелопер действует в качестве арендодателя, обеспечивая техническое обслуживание здания и другие немедицинские услуги, в то время как сама больница обеспечивает медицинские услуги.

2 Применение Сити-маркетинга в различных областях городского планирования и управления

2.1 Планирование развития городских сообществ

План развития городских сообществ (*Community Development Plan*) – это набор политических инструментов, «дорожная карта», определяющая последовательные шаги для достижения устойчивого развития вашего городского сообщества. Особенно важно то, что такой План позволяет местным властям и горожанам совместно предвидеть и учитывать изменения, происходящие в городском сообществе, и влиять на его долгосрочное развитие. Эффективный План развития не только улучшает городскую среду, т.е. внешний вид зданий, сооружений, улиц, парков, общественных мест, но и способствует развитию розничной торговли, стимулирует проведение различных маркетинговых мероприятий и координирует усилия и ресурсы в работе по каждому направлению. основополагающие принципы здесь следующие:

- Активное вовлечение в сотрудничество местного населения.
- Улучшение внешнего вида городской среды, совершенствование строительства и сохранение естественного природного окружения.
- Маркетинг и коммуникации.
- Инвестиции в экономику.

* в Российской практике городского планирования есть близкое по смыслу понятие «Концепция социально-экономического развития территории». Однако описываемый в данной главе *Community Development Plan* является гораздо более широким, глубоко проработанным и конкретным подходом, предлагающим реальный механизм достижения поставленных целей посредством взаимного сотрудничества органов власти, местного населения и бизнеса. Можно сказать, что *Community Development Plan* – это социально-ориентированная программа развития не обезличенной территории, а реального территориального сообщества, состоящего из конкретных людей со своими разнообразными потребностями.

План развития определяет основные приоритеты и ценности сообщества и должен служить основой для принятия решений в вопросах, связанных с планированием использования территории. План регулирует и координирует изменения, которые сообщества претерпевают, обеспечивая:

- Стабильное использование земли и ресурсов.
- Благоприятную среду жизнедеятельности людей.
- Прогнозирование будущих потребностей.
- Эффективные модели деelopмента, снижающие конкуренцию и повышающие синергию.
- Более эффективное использование налоговых поступлений.

Для наиболее ключевых территорий, к которым относятся центры городов и районы главных улиц, часто основными являются следующие две цели:

1. Защита исторических памятников в ходе реновации и редевелопмента.
2. Обеспечение качества «точечной» застройки, которое может потребовать введения дополнительных нормативов и правил. Это относится к таким параметрам, как высотность и плотность застройки, расположение «красных линий», материалы, используемые при строительстве, размещение ритейла на первых этажах, избегание «слепых» фасадов, вывески и наружная реклама, перспектива улиц и перекрестков, улучшение условий парковки, организация обслуживания автомобилистов без выхода из машины и пр.

Ключевые факторы успеха

- a) **Активное участие местного населения** – лидеры сообщества из частного и государственного секторов должны принять на себя обязательства следовать рекомендациям Плана и придерживаться графика, который бы обеспечивал неуклонное поступательное развитие сообщества.
- b) **Руководство примером** – совершенствование общественной и частной сфер должно быть взаимосвязано. Важно, чтобы город не предъявлял более высокие стандарты к владельцам частной собственности, чем к своей собственной (городской) недвижимости. Качество предложения частного сектора не должно быть значительно выше муниципального. Город должен быть готов финансировать модернизацию городской среды, например городского пейзажа и т.п.
- c) **Мониторинг и планирование** – необходимо систематически регистрировать достижения и обновлять список необходимых дел в согласованном порядке. Некоторым сообществам затруднительно выделить крупную сумму денег за один год, например, на ландшафтные работы и совершенствование городского пейзажа. Так, в одном небольшом канадском городе капитальные затраты на строительство речного парка в центральном районе оказались слишком большими. Однако муниципалитет согласился резервировать 20 000 - 30 000 долларов ежегодно, пока не будет собрано достаточно денег, чтобы начать строительство.
- d) **Возможность использовать сторонние проекты в своих целях** – проекты сторонних организаций могут обеспечить уникальные преимущества для осуществления желаемых нововведений, несмотря на то, что сроки проектов могут и не совпадать (например, проекты редевелопмента и строительства транспортной инфраструктуры). Крупномасштабный частный девелопмент и редевелопмент могут также обеспечить возможности улучшить окружающую общественную территорию. Улучшение тротуаров, городского пейзажа и общественных мест, строительство таких социально-значимых объектов, как библиотеки, места отдыха, школы и парки, могут быть объединены с частным многофункциональным девелопментом.
- e) **Исполнение** – все подзаконные нормы и правила в области зонирования и недвижимости должны исполняться настолько усердно, насколько это возможно. Даже самый хороший план действий может быть испорчен плохим исполнением.

Примеры программ поощрения социально-значимых проектов развития:

- Налоговые льготы (Tax Abatements) – местные органы власти могут уменьшить налоговое бремя на недвижимость, здания, которые удовлетворяют необходимым критериям устойчивого развития (обычно это делается в течение некоего установленного периода времени).
- Финансирование за счет будущих налогов (Tax Increment Financing) – здание или участок земли становятся более ценными после завершения проекта редевелопмента и, соответственно, увеличивают генерацию налогов. Однако если существуют препятствия для осуществления проекта (например, необходимость привлечь краткосрочный кредит до получения основного транша (Gap Financing), или нужно восстановить загрязненные земли или консолидировать земельные участки), то городские органы власти могут прийти на помощь. Сначала местный орган власти может выпустить облигации для обеспечения финансирования проекта редевелопмента, а затем использовать новые увеличенные налоговые поступления (после завершения проекта и повышения стоимости объектов и их прибыльности) для оплаты облигаций.
- Распределение налогов с продаж (Sales Tax Sharing) – в некоторых городах (штатах) США, у городских сообществ есть возможность распределения налогов с розничных продаж, которые генерируются новой торговой недвижимостью, с девелоперами этой недвижимости. Это похоже на предыдущий способ, так как здесь также будущие налоговые поступления используются для субсидирования текущего девелопмента. Применение данного вида финансирования, конечно, рассматривается индивидуально для каждого проекта. Другие муниципалитеты и региональные правительства могут распределять с девелоперами и другие будущие налоговые поступления, например от платных парковок.
- Бонус за социальную значимость (Density Bonus) – в обмен на включение в проект определенных социально-значимых элементов (например, учреждения культуры, школы, сохранение памятников истории, доступное жилье, другие общественные удобства и т.д.), местный орган власти дает девелоперу право застроить большую территорию (или провести застройку с большей плотностью и высотностью), чем это возможно по действующим нормативам.
- Перенос прав на застройку (Transfer of Development Rights) – обычно девелопер получает больше прибыли, если он строит более высокое здание, чем небольшое здание на участке такой же площади. Перенос прав на застройку дает возможность муниципалитетам перенаправить высокоплотную застройку из тех районов, где она является нежелательной, в районы, где она выгодна. Тем самым и девелопер может перенести право строительства с одного участка на другой, где разрешена большая плотность. Некоторые муниципалитеты создают и ведут банки данных по передаче прав на застройку, где застройщики могут покупать и продавать такие права.
- Освобождение от сборов (Waive fees) - местные органы власти могут отказаться от взимания пошлин на выдачу разрешения на строительство, согласование проекта,

подключение к канализации и системе водоснабжения и от других расходов на необходимые разрешения, а также от местных налогов для девелопера, проект которого соответствует приоритетным требованиям городского сообщества.

- Возобновляемые заемные фонды (Revolving Loan Funds) – при нехватке финансового капитала, муниципалитеты могут создавать возобновляемые фонды, чтобы покрыть дефицит финансирования. Риски сводятся к минимуму за счет получения бюджетных денежных средств, а также денежных средств от кредитных учреждений. По мере возвращения кредитов, фонд может поддерживать другие проекты. Дополнительной выгодой являются сниженные процентные ставки и длительные сроки кредитования.
- Программы кредитования по сниженным ставкам (Low Interest Loan Programs) - подобны возобновляемым кредитам, но обычно не включают государственную поддержку.
- Гарантия по кредиту (Loan Guarantees) - если кредитное учреждение опасается финансировать проект, то местный орган власти может выделить денежные средства на обеспечение гарантий по кредиту.

2.2 Политика коммерческого планирования

Политика коммерческого планирования, под которой понимается, прежде всего, планирование развития сферы торговли и услуг (*Commercial Planning Policies*) основывается на анализе спроса и предложения и соответствующих адресных программах развития предприятий сферы торговли и услуг. Так, например, город может сказать, что в данной области будут востребованы 10 000 кв. м торговых площадей и он бы предпочел, чтобы это были встроенные помещения на первых этажах домов, а в другом районе целесообразно, например, построить 100 000 кв. м недостающих торговых площадей и лучше, чтобы это был торговый центр.

Для того чтобы эффективно планировать развитие коммерции на территории необходимо выполнить следующие шаги:

- Определить общий востребованный объем коммерческих площадей на конкретный период времени. Это можно сделать, выполнив расчет необходимых площадей (ритейл-потенциала) по основным товарным категориям (продукты питания, напитки, электроника, одежда, аксессуары, общественное питание, развлечения и т.д.) и по формату (размеру) магазинов (маленький - 100 кв. м., средний – 1.000 кв. м., большой – 10.000 кв. м.).
- Определить идеальные местоположения для размещения новых коммерческих объектов.
- Установить параметры по минимальной протяженности торговых витрин, глубине магазинов, количеству этажей, парковочным местам, загрузке товаров и т.п.
- Определить виды использования, включение которых в коммерческий проект должно быть поощрено, рекомендовано или запрещено (например, развлечения для взрослых, заправокные станции, складское хранение, и т.д.).

Пример: применение «интеллектуального кодекса», город Петалума, штат Калифорния, США

Интеллектуальный кодекс (ИК) — это инструмент планирования, продвигающий модель устойчивого развития сообщества и обеспечивающий его экологическую и культурную жизнеспособность. Это достигается с помощью создания планов и стандартов, определяющих, где будет происходить развитие и как оно будет осуществляться. Развитие ИК было вызвано, в первую очередь, громоздкой политикой зонирования, не способствующей более развитию городских, многофункциональных форм, которые были бы успешными (т. е. устойчивыми) в длительной перспективе. Сейчас ИК — практический инструмент Нового Урбанизма - движения, которое уделяет особое внимание взаимосвязи теории и практики. Это «формо-ориентированное» планирование, которое ставит более высокий приоритет зданиям и элементам городского ландшафта требуемой формы и дизайна, чем конкретным видам использования территории.

Истоки и цели стратегии

Специальный план центра Петалумы (СПЦП) закладывает основу для применения ИК. Основная идея, стоявшая за ИК в данном проекте — усилить розничную торговлю и возможности для проживания населения в центре города, где можно было бы реализовать настоящий 24-часовой образ жизни. Эта цель достигается путем создания законченного микрорайона, дружелюбного для пешеходов и содержащего все элементы, необходимые для создания устойчивого и жизнеспособного сообщества. ИК переносит фокус внимания со «спальных» районов на центральную часть города. Территория, на которой действует СПЦП, находится рядом с «сердцем» центральной части города, известным как «исторический центр города», и покрывает площадь в 160 гектаров. Ранее эта территория была совершенно не развита.



Процесс ИК начался в Петалуме в середине 1990-х годов, но приостановился в конце десятилетия. Черновой вариант ИК был закончен в 2000 году, но прошло еще два года, прежде чем он был официально принят.

Успехи

Апартаменты на набережной в центре города

Доступный жилой 3-этажный комплекс на 81 квартиру, предназначенный для сдачи в аренду, рассчитан на семьи с низким и средним уровнем доходов. Первый этаж комплекса занимают магазины и предприятия сферы обслуживания. Это настоящий многофункциональный комплекс, который стал доминантой в Петалуме из-за своего расположения и заметности.



Кинотеатр и близлежащая застройка

- Новый многофункциональный комплекс, использующий 12-зальный кинотеатр в качестве «якорного арендатора», включает в себя обширные торговые площади, автостоянки, офисные здания, и апартаменты.

- Этот проект стоимостью 75 миллионов долларов, покрывает семь городских кварталов рядом с историческим центром города.
- Имели место некоторые трудности в сдаче в аренду апартментов, однако площади для ритейла были сданы очень быстро.
- Комплекс придал новую динамику центра города. Кинотеатр способствовал гораздо большей активности в этом районе, что, в свою очередь, способствовало появлению новых девелоперских проектов.
- Комплекс получил широкую поддержку как со стороны городской администрации, так и со стороны жителей в связи с привлечением в данный район региональных и национальных торговых сетей, не говоря уже о жилье и новых рабочих местах:
 - 8 000 квадратных метров коммерческих и офисных площадей
 - 12 000 квадратных метров торговых площадей
 - 222 квартиры
 - 12-экранный кинотеатр
 - Парковка на 530 машиномест



Трудности в применении метода ИК

- Усиление и дополнение (а не конкуренция) исторического центра города являлись руководящими принципами ИК в приложении в данном проекте в Петалуме, особенно в плане помощи в регулировании количества и типа ритейла, а также общего качества городской среды.
- Одна из основных трудностей в Петалуме, общая для всей Северной Америки, заключается в поиске ответа на вопрос, что делать с быстро увеличивающимся интересом со стороны крупных ритейлеров, предпочитающих здания формата «биг-бокс». Эти компании могут себе позволить использовать дорогие архитектурные концепции, так хорошо вписывающиеся в муниципальные планы. Однако эти же крупные игроки обычно игнорируют необходимость применять качественную и дорогую архитектуру. Развитие проектов типа

«биг-бокс» в Петалуме приобрело серьезную динамику в последние годы. Это привело к тому, что городские власти начали пересматривать политику планирования развития розничной торговли. Столь сильная рыночная сила требует к себе особенного внимания и взвешенного подхода и даже обновления существующих стратегий.

- В качестве реакции на увеличение числа проектов такого типа разрабатываются рекомендации по дизайну проектов строительства «биг-боксов». В идеальной ситуации, такие рекомендации должны существовать для каждого района, в котором располагаются «биг-боксы».

* биг-бокс – буквально «большая коробка», здание магазина большого размера, типичное для формата торговли «гипермаркет». Недостатком таких зданий является архитектурный минимализм, свойственный скорее большим складам и производственным цехам. В результате «биг-боксы» обладают низкими эстетическими качествами и, мягко говоря, не способствуют созданию дружелюбного и приятного городского пейзажа.

Недостатки и ограничения политики ИК

- Название «Интеллектуальный Кодекс» (ИК) - является брендом, и на данный момент только город Петалума использует его. Вариант ИК, использовавшийся в тот момент, является ранней версией, которая с тех пор была изменена и улучшена. Успешный пример города Петалума, фактически, стал «проверкой» для этой политики.
- ИК предполагает привлечение значительно большего количества игроков рынка коммерческой недвижимости, чем позволяет емкость рынка, определенная в специальном плане развития района. В результате необходимо внести значительные изменения в существующие требования ИК. Как и некоторые другие стратегии планирования, ИК, вероятно, будет нуждаться в корректировках в части соответствия условиям конкретной ситуации на локальном рынке. Каждый локальный рынок требует своего собственного решения по коммерческому использованию земли.
- С позиций городских властей инвестиции капитала в данный район, особенно части инфраструктуры, не имели необходимого объема и нуждаются в пересмотре.

Пример: Инициатива по эффективному размещению населения «ЭкоПлотность», город Ванкувер, Британская Колумбия, Канада

Истоки и цели стратегии

- Ванкуверский проект эффективного размещения населения «ЭкоПлотность» создан для того, чтобы построить экологичные «зеленые», приятные для жизни и доступные микрорайоны в Ванкувере, и для того, чтобы более равномерно распределить быстрый рост населения, а не концентрировать его, в основном, в центральной части города. Кроме того, новые магазины и жилые кварталы должны обеспечивать жителям и покупателям возможность оставлять свои автомобили за пределами улицы.

- Эта инициатива предпринимается на муниципальном уровне, и ее будут курировать различные ведомства, так как она включает планирование, транспортную систему, инфраструктуру, парки и т. д. Однако эта инициатива может быть изменена с целью подключения государственных органов более высокого уровня в случае, если будет необходимо внести изменения в зонирование и текущий статус землепользования.
- Мэр Ванкувера Сэм Салливан провозгласил данную инициативу в июне 2006 года. Официально утвержденная Городом осенью 2006 года, инициатива проводится и в настоящее время.

Стратегические направления для проведения в жизнь инициативы «ЭкоПлотность»

Город Ванкувер будет:

- Создавать новые микрорайоны (сообщества) с большей плотностью населения.
- Обеспечивать большой объем ввода нового жилья и более широкий его выбор.
- Предоставлять достаточное количество земли для размещения различных коммерческих предприятий и обеспечения необходимой занятости, что приведет к созданию дифференцированной экономики на локальном уровне. Город будет также поддерживать многофункциональное развитие микрорайонов и достаточный объем услуг для удовлетворения потребностей растущего населения города.
- Фазировать стратегическое уплотнение с целью обеспечения устойчивого развития.
- Использовать возможности по повышению плотности и этажности застройки, особенно рядом с центрами районов, местами приложения труда, объектами инфраструктуры и транзитным потоком людей.
- Обеспечивать высокое качество городской среды и архитектуры.
- Вовлекать население Ванкувера в реализацию этой инициативы.

Препятствия на пути реализации стратегии

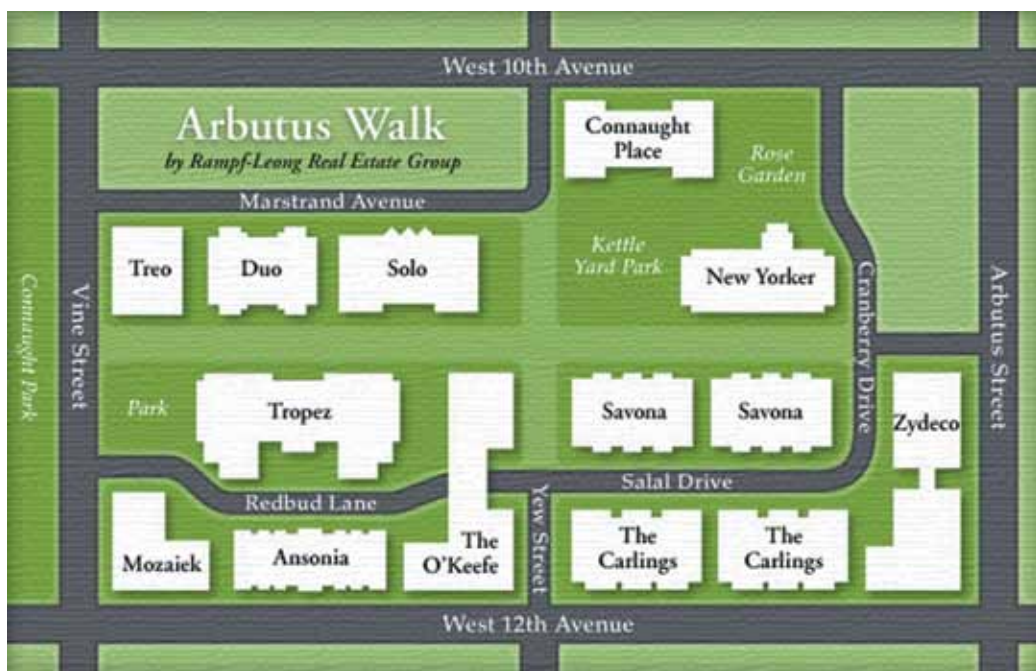
Для достижения своих целей, Ванкуверская инициатива должна ответить на несколько брошенных ей вызовов:

1. Поставить во главу угла при принятии решений принцип «экологической устойчивости».
2. Создать новые стратегические модели девелопмента, обслуживания и благоустройства, основанные на принципах уплотнения, «зеленого» строительства и эффективного энергопотребления.
3. Использовать возможности по повышению эффективности мероприятий и служб, включающие внедрение общих энергетических систем, стимулирование пешеходного и велосипедного движения для поддержания яркой и удобной для пешеходов центральной торговой зоны.
4. Улучшать доступность жилья для покупателей и арендаторов путем увеличения предложения жилья, разнообразия его типов, размеров, условий владения, местоположения, а также с помощью целевых программ доступности жилья во всех микрорайонах города.

5. Планировать благоустройство и обслуживание, которые должны сопровождать уплотнение, для поддержания жизнеспособности, здоровья и безопасности микрорайонов. Необходимо также, так же творчески мыслить о диверсификации и разнообразии использования общественных пространств и улиц.
6. Вовлекать ванкуверцев в процесс принятия решений о проведении в жизнь инициативы «ЭкоПлотности».

Успехи — Пешеходная зона Арбутус

- Изначально здесь находилась пивоварня «Карлинг О’Киф», территория которой была загрязнена отходами промышленной деятельности. Предыдущего хозяина обязали оплатить очистку территории, так что это не стало основным препятствием для редевелопмента. Теперь это часть престижного микрорайона Китсилано, расположенного неподалеку от делового центра города, университета Британской Колумбии, местных пляжей, кафе и магазинов. Сейчас это динамично развивающийся жилой микрорайон. Общая площадь района насчитывает 2,5 гектара и включает 654 квартиры в шести домах средней этажности.
- Проект редевелопмента этой территории, разработанный компанией «Concert Properties Ltd», соответствовал Стратегическому Плану Микрорайона Арбутус, принятому Ванкуверской мэрией в 1992 году после интенсивных публичных дебатов. Девелоперу этот проект обошелся в 160 миллионов долларов, но был очень для него успешным. Жители микрорайона имели много возможностей участвовать в процессе планирования и многие люди смогли использовать это участие в собственных интересах. Теперь район предлагает хорошее сочетание жилья, торговли и услуг, а также замечательные открытые пространства.



- Редевелопмент пешеходной зоны Арбутус значительно усилил жизнеспособность близлежащего торгового коридора вдоль самой улицы Арбутус. Усиление многофункционального строительства вдоль этой артерии вряд ли было бы возможно без увеличения плотности населения и создания новой атмосферы в пешеходной зоне Арбутус.

Трехэтажные жилые дома появились там, где прежде располагались предприятия легкой промышленности, и куда проехать можно было только на автомобиле. Новое использование пространства для жилья, вместе с постройкой широкого спектра многоквартирных домов, таун-хаусов и домов для пожилых людей, обеспечило существующие и новые коммерческие предприятия сильным и обеспеченным клиентами рынком.

Недостатки и ограничения

- Одновременно с инициативой «ЭкоПлотность» вносятся альтернативные предложения, например, о постройке гипермаркета площадью 24350 кв.м вблизи канадской линии скоростного сообщения SkyTrain в южной части г. Ванкувер. Инициатива «ЭкоПлотность» поддерживает создание торговых центров, расположенных недалеко от жилых домов. Развитие гипермаркетов, подобных указанному выше, может привести к закрытию небольших магазинов, и вынудить людей проезжать большие расстояния в целях осуществления покупок.
- Явным недостатком текущей политики коммерческого планирования является недостаточное понимание важности торговых районов, магазинов и фирм, снабжающих большую часть населения в районе или микрорайоне. Строительство пешеходной зоны Arbutus способствовало торговой активности и коммерческому успеху магазинов, расположенных вдоль Арбутус-Стрит, но данный факт не упомянут и не выделен в уставе проекта «ЭкоПлотность», по крайней мере, в его черновой версии.
- Попытки реализации таких проектов должны находиться в центре внимания общественности и давать пример успешных проектов девелопмента, где использование предпринимательских возможностей здоровую, энергичную атмосферу для всего сообщества. С увеличением числа жителей, районы столкнутся с растущим спросом на товары и услуги, что потребует совершенствования инициативы «ЭкоПлотности».

Проект нового использования территории прекрасно сочетается с теперь ещё более активной торговой зоной Арбутус, расширяя пешеходную часть на второстепенные улицы, обеспечивающие прямой доступ к жилым домам и паркам. Большинство новых коммерческих объектов, расположенных вдоль Арбутус-Стрит, не было бы создано, если бы не новая динамичная атмосфера в пешеходной зоне Арбутус.

2.3 Девелопмент многофункциональных комплексов

Ключевой задачей для воплощения в жизнь стратегии Сити-маркетинга является создание в городе, и прежде всего, в его центре, мест, где горожане могут ощутить уникальность бренда своего города. Проекты девелопмента *многофункциональных комплексов (МФК)* оказались особенно эффективны для создания общественных и частных пространств, которые отражают дух города и становятся его лицом.

Исторические районы большинства старых городов сформировались до начала 1900-х годов и представляют собой пестрый набор различных видов деятельности (жилье, торговля, культура) на одной территории. К середине XX века стандарты городского планирования начали меняться, и определенные виды деятельности стали обособляться в отдельных районах. Основными причинами такой тенденции стали:

- Значительное увеличение доли населения, имеющего автомобили, что привело к большей мобильности, низкой плотности населения и соответствующим формам девелопмента («одноэтажная Америка»).
- Улучшение финансового благополучия средних классов в Северной Америке и Европе, что привело к увеличению спроса на собственные дома.
- Регулирование землепользования, предполагающее территориальное разделение различных видов разрешенного использования. Данный подход превалировал в Северной Америке до последнего времени.

Такая тенденция по разделению землепользования подпитывалась особыми видами девелопмента: отдельные дома на одну семью и расположенные рядом крупные торговые центры.

В конечном счете, это привело к ряду проблем для городов, среди которых можно назвать:

- Снижение численности населения в центре города.
- Упадок розничной торговли в центре города.
- Рост автомобильного трафика и загрязнение окружающей среды, поскольку жителям приходилось проезжать большие расстояния от дома до работы и магазинов, а также для посещения культурных, спортивных или развлекательных мероприятий.
- Вторжение на сельскохозяйственные земли, расположенные за городом.
- Нерациональное использование развиваемых земель и общественного транспорта.

К концу XX века многие проектировщики начали выступать в защиту создания МФК, особенно в тех районах, через которые уже активно проходили транзитные маршруты ежедневного передвижения жителей.

Характерные черты МФК:

- Объединение в одном хорошо спланированном проекте трех или более важных видов использования, приносящих основной доход и взаимно дополняющих друг друга, например: ритейл/развлечения + жилье + офисы + отель/административные / культурные функции.

- Значительная физическая и функциональная взаимосвязанность элементов посредством относительно сплоченного и интенсивного использования земли и непрерывности пешеходных связей.
- Реализация в четком соответствии с требованиями разработанного проекта, что часто предусматривает тип и масштаб использования, разрешенную плотность и прочие соответствующие позиции.

Современная эволюция

Многофункциональный девелопмент в центре города получил развитие в 1930-х годах в США, где новейшие инженерные технологии позволили строить более высокие здания. Рокфеллер-центр в Нью-Йорке – подходящий пример одного из первых МФК, включающий офисные, торговые, общественные и развлекательные зоны, спланированные в целях совместного использования и оптимально привязанные к сети общественного транспорта. Было построено также много других подобных центров, но немногие из них достигли масштаба Рокфеллер-центра.

Популярность многофункциональных комплексов стала сокращаться в 1940-х и 1950-х годах, но уже в конце 1950-х они снова стали пользоваться спросом. Каждое десятилетие вносило изменения в эволюцию МФК.

* Рокфеллер-центр (Rockefeller Center) – комплекс из 21 здания, построенный на Манхэттене в начале 1930-х годов на деньги и по инициативе семьи американских миллиардеров Рокфеллеров. Располагается на нескольких участках общей площадью примерно 8 гектаров. Общая площадь комплекса – около 1 млн. 600 тыс. кв. м. Включает в себя многочисленные офисные здания (в т.ч. штаб-квартиры «Дженерал Электрик» и телекомпании NBC), концертные площадки и общественные пространства, в т.ч. всемирно известный Музик-холл «Радио-Сити». В Рокфеллер-центре каждый Новый год устанавливается «Главная Ёлка» Америки.



Rockefeller Center

1960-е – Данное десятилетие ознаменовалось появлением первых МФК на окраинах, хотя по-прежнему они доминировали в исторических центрах городов. Характерной приметой этого времени стал также поиск наиболее выразительных архитектурных форм, приводивший часто к необычному и впечатляющему дизайну. Ярким примером здесь является район «Де-Фанс» (La Defense) в Париже (первая очередь открылась в 1958 году), который объединил офисы, торговый центр, жилые помещения, выставочный зал и общественные пространства.

1970-е – В это время многие города, до этого переносившие торговую активность и новые жилые районы за пределы центра, стали поддерживать создание МФК, которые бы вернули жизненную силу в центры городов. Другой важной тенденцией в это десятилетие стало акцентирование на внутренних пространствах, причиной чему стало активное развитие пригородных торговых центров, как раз и создававших такие внутренние пространства. Правда, недостатком такого акцента на внутренних пространствах стало снижение пешеходной активности на улицах городов.

1980-е – В это время проектировщики стали признавать потребность в создании городской среды, более дружелюбной к пешеходам. Этот постмодернистский подход побудил проектировщиков вернуться к ранее существовавшим проектам в центрах городов. Такие проекты стали включать больше жилых комплексов с непосредственным выходом на главную улицу.

1990-е - настоящее время – популярность многофункциональных комплексов растет, и крупномасштабные проекты реновации помогают преобразовывать ранее заброшенные и депрессивные районы в крупных городах. Такие проекты включают обычно значительное участие общественности, как в части планирования, так и в части финансирования. Район Canary Wharf в Лондоне – яркий пример масштабного реновации ранее заброшенной территории и превращения ее в крупнейший деловой и торговый центр города, составивший конкуренцию Лондонскому Сити.

* Canary Wharf – крупнейший за пределами Сити финансовый, деловой и торговый район Лондона. Начал застраиваться на территории бывших доков «Вест-Индской компании» по единому мастер-плану в 1988 году на средства канадской инвестиционной компании. На конец 2011 года строительство продолжается. Уже введено около 1 млн. 300 тыс. кв. м различной недвижимости, построены новые станции Лондонского метро и Доклендского легкого метро. В районе работает около 90 тыс. человек и проживает около 35 тыс. чел.



Canary Wharf

Факторы, способствующие развитию многофункциональных комплексов

Экономические и финансовые тенденции

Стоимость земли в центральных деловых районах городов существенно увеличилась, создав потребность в увеличении плотности застройки, чтобы цены на землю оправдывались в рамках экономики девелоперских проектов. Сочетание различных видов использования в рамках одного проекта помогает снизить затраты на каждый вид использования, что было бы невозможно в проектах с одним типом функционального использования земли. Кроме того в проектах МФК наблюдается эффект синергии, когда одни функции помогают развитию других, например офисные и жилые здания создают готовый рынок для розничной торговли.

Число девелоперов, способных создавать более изысканные и сложные проекты, постоянно увеличивается. Их коллективный опыт гарантирует все большую успешность таких проектов.

Политические, социальные и правовые тенденции

Идея девелопмента МФК для конкретного участка земли стала значительно более популярной, чем монофункциональный девелопмент. Именно МФК создают интересные и живые центры городов и отдельных районов. Понимание этого позволило градостроителям принять такие положения, как «Планируемая единица девелопмента», многофункциональное зонирование и другие виды гибкого зонирования.

Кроме того, поскольку потребность редевелопмента во многих старых центрах городов становится очевидной, получает развитие идея МФК как «точек роста» - центров притяжения и активного времяпрепровождения. Кроме центров городов, потенциальными участками девелопмента МФК становятся многие депрессивные промышленные зоны, такие как закрывшиеся фабрики и неиспользуемые территории железных дорог.

Идея «разумного роста» (как противоположности «расползанию» городов) приобрела популярность во всем мире, поскольку города пытаются активно расти, сохраняя земли сельскохозяйственного назначения и справляясь с «пробками» на дорогах и другими проблемами, вызванными «расползанием» городов. Идея МФК подразумевает максимальное использование общественного транспорта так, чтобы жителям не всегда было нужно использовать личный автомобиль, чтобы добраться до места работы или магазинов.

Архитектурные тенденции

Многие проектировщики демонстрируют интерес к проектам, ориентированным на пешеходов, которые могут предложить полный спектр использования МФК. Горожане, которые будут жить и / или работать на этих участках земли также активно поддерживают многообразие предложения, создаваемого МФК.

Проблемы и возможности

С точки зрения планирования, финансирования и управления, девелопмент МФК является гораздо более сложным, чем развитие монофункциональных проектов. Для решения такой задачи требуется опытный девелопер, способный предвидеть проблемы и найти решения, которые не ухудшат качество и не навредят целостности проекта.

Сложный характер МФК также требует наилучшего проектного решения, которое сможет максимизировать прибыли для разных видов использования и минимизировать проблемы, такие как масштабность и конфликт интересов. Проектировщик должен быть в состоянии сочетать различные виды деятельности будущих арендаторов, предусмотренные концепцией, для создания живого и притягательного проекта, которым и должен стать любой МФК.

В целом, МФК создаёт много возможностей, включая следующие:

- Расположение в депрессивных или заброшенных районах, так как крупные МФК могут быть относительно автономными и не зависеть от других объектов, расположенных вокруг них.
- Реализация проекта МФК может создать большую плотность застройки и, соответственно, такой проект должен гарантировать больше усовершенствований, в т.ч. общих и открытых пространств, которые будут доступны не только самому МФК, но и всему близлежащему району.
- Из-за большого количества разных потребителей, арендная площадь МФК заполняется быстрее, чем в случае с монофункциональным проектом такого же размера.
- МФК позволяет более эффективно использовать инфраструктуру, такую как парковки и общественные пространства, поскольку разные типы потребителей (например, покупатели, офисные работники и жильцы), постоянно приходя и уходя, используют их круглые сутки.
- Точно так же МФК более эффективны с точки зрения эксплуатации, поскольку такие услуги как паркинг, отопление, вентиляция и кондиционирования воздуха, обслуживание мест общего пользования, поделены между разными группами потребителей, а не ложатся полностью на какую-то одну группу.
- Хорошо спроектированный МФК, обладающий большей заполненностью арендаторами и предлагающий более высокое качество, будет увеличивать не только собственную капитализацию, но и инвестиционную привлекательность окружающей территории.

В заключение можно сказать, что из-за большого масштаба МФК их успех оказывает положительное влияние на окружающую территорию, но и, наоборот, «провал» такого проекта окажет еще более сильное негативное воздействие на окружающую территорию. Это подчеркивает потребность в очень тщательном планировании при девелопменте МФК.

Пример: МФК «Sony Centre» на Потсдамской площади, город Берлин, Германия

В течение 1920-х годов Потсдамская площадь являлась ярким культурным центром Берлина. Во время Второй мировой войны она была разрушена, а после её окончания стала частью нейтральной зоны, которую разделила Берлинская стена во время «холодной войны». После падения Берлинской стены Потсдамская площадь была признана важной частью города, которая могла бы символизировать обновление Берлина. В 1991 году Управление городского планирования сената Берлина провело тендер на создание оптимального проекта редевелопмента площади.

Фирма «Hilmer Und Sattler» получила заказ на разработку мастер-плана площади, который возродил бы ее былую популярность как центра притяжения магазинов, развлечений и культурных объектов. В мастер-плане определялись расположение улиц и плотность застройки, но отсутствовали указания на целевое использование и архитектурный стиль.

Компания «Sony Corporation» купила недвижимость на площади в 1991 году и взяла обязательства по сохранению исторического облика отеля «Explanade» и обеспечению постоянного размещения для «Filmhaus» - германской ассоциации киноиндустрии. После проведения архитектурного тендера, «Sony» выбрала смелый проект Гельмута Джена. В то время «Sony» развивала совместное предприятие с «Tishman Speyer Properties» и «Kajima Corporation» для текущего девелопмента и строительства.

Проект МФК от «Sony» охватывает 132 500 кв. м. площади, в которую вошли офисные помещения, магазины, развлекательные объекты и жилье. Здания сосредоточены на открытом пространстве овальной формы, под названием «Форум», который покрыт впечатляющей гигантской прозрачной крышей.

Несмотря на свой авангардный дизайн, Потсдамская площадь усиливает пешеходное движение прилегающих районов и поощряет пересечение различных типов посетителей. Весь проект МФК был выполнен на очень высоком уровне, поэтому все его элементы крайне востребованы рынком и стоимость аренды здесь существенно выше рыночной. Этот проект является примером успешного преобразования ранее деградировавшего района в одно из самых интересных и впечатляющих мест во всей Европе.



Потсдамер-Платц, Берлин, Германия

Общая информация

• Площадь застройки	• 26,444 кв. м.
• Общая площадь зданий	• 132,500 кв. м.
Текущее функциональное зонирование	
	Квадратные метры
• Площадь, сдаваемая под офисы	• 68,100
• Площадь, сдаваемая под магазины	• 8,100
• Жилая площадь	• 26,500
• Парковочные места	• 980 мест
• Площадь помещений развлекательного назначения	• 17,000
• Ассоциация киноиндустрии «Filmhaus»	• 17,500

Сведения о жилой площади

Тип недвижимости	Размер кв. м.	Количество купленных либо арендуемых единиц
• Апартаменты	• 34–105	• 67
• Квартиры	• 60–210	• 134

Сведения об арендаторах офисных зданий

• Заполненность площадей	• 100%
• Количество арендаторов	• 4 главных арендатора, 6 второстепенных арендаторов
• Средний размер арендатора (по занимаемой площади)	
• Главные здания	• 16,000 кв. м.
• Второстепенные здания	• 300 кв. м.
• Средний срок аренды	• 10 лет
• Главные арендаторы	
○ Sony Deutschland GmbH	
○ Sony Pictures Releasing GmbH	
○ Deutsche Bahn AG	
○ Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	

Сведения о магазинах / развлекательных объектах

• Количество арендаторов	• 15, включая кинотеатры
• Главные арендаторы	
• Sony Store	
• CineStar Multiplex (8 экранов)	
• CineStar IMAX 3-D Cinema	
• Коэффициент полезных площадей	• 80%
• Средний срок аренды	• 10 лет
• Общая стоимость проекта девелопмента	• \$900 млн.



2.4 Дизайн городской среды

Некоторые простые, но наглядные мероприятия по улучшению дизайна городской среды (Physical Design), могут повысить качество общественных мест и тем самым улучшить восприятие центра города, главных улиц и торговых центров. Такие мероприятия основываются на проверенных практикой подходах Сити-маркетинга.

Целью является создание динамично развивающихся пространств на локальном рынке, в которых поддерживается и вдохновляется коммерческая деятельность. Развитие центра или главной улицы города должно быть ориентировано, прежде всего, на пешеходов. Элементы городского пейзажа, такие как указатели, ширина и материал тротуаров, клумбы, деревья, скамьи и урны должны создавать позитивное представление о городской среде у пешеходов главной улицы. Характер района отражают витрины магазинов, фасады зданий, вывески и даже наружная реклама. Диаграмма, представленная ниже, показывает как изменения и улучшения физических характеристик городской среды способствуют усилению активности и жизнеспособности всего района. На диаграмме также показано влияние планировочных и нормативных положений.



Источник: Brook McIlroy Inc

Направления работы в этой сфере могут быть собраны в три главных группы:

- Уличный пейзаж (Streetscaping)
- Дизайн общественных пространств (Public spaces)
- Транспортная доступность – парковка, трафик, общественный транспорт

Уличный пейзаж

Вывески и указатели (Городская навигация)

Городская навигация - это продуманная система идентификационных знаков, основанная на наиболее актуальных темах Сити-брендинга. Такие темы, определенные в ходе исследований в рамках Сити-маркетинга, могут включать в себя, помимо прочего, искусство, историческое и природное наследие, гостеприимство и пр.

Часто вывески и указатели по ряду причин могут стать источником проблем. Ритейлеры часто считают, что муниципальные подзаконные акты относительно наружной рекламы и вывесок являются или слишком неопределенными или слишком строгими.

Жители часто жалуются на то, что улицы могут быть слишком перегружены многочисленными вывесками и рекламой. В то же время, многие указатели могут быть необходимы для предоставления такой важной информации как, например, о месте нахождения парковки, об общественных туалетах, о расположении пешеходных дорожек, об объектах исторического наследия и других важных элементах. Все эти указатели являются неотъемлемой частью общей системы навигации по городу.

Указатели, имеющие отношение к транспортной доступности и движению транспорта, могут быть выражены в двух масштабах: локальный масштаб и масштаб главной улицы. Система навигации может оказать положительное влияние на экономическое развитие, предоставляя информацию о размещении магазинов и прочих коммерческих объектов, задавая направления людям и создавая у них чувство комфорта и уверенности. В результате гости города, да и сами горожане более ясно понимают, “где они находятся”, “что вокруг них” и “как им дойти туда, куда они идут”.

Несмотря на то, что в последние годы бурно развиваются многочисленные геоинформационные интернет-сервисы, обеспечивающие понимание собственного местоположения и окружения с помощью различных, в т.ч. мобильных устройств, включая сотовые телефоны, значение «физической» навигации в форме вывесок и указателей, по-прежнему остается самым главным при перемещениях по городу.

Конечно перегруженность городского пейзажа вывесками, указателями и рекламой является проблемой, тем не менее, важно вовремя передать информацию тем, кто в ней нуждается. Поэтому рекомендуется разработать для центральной части

города и главных улиц согласованный набор указателей, который будет являться частью городского бренд-бука. Такой скоординированный набор элементов навигации может включать следующее:

- Обозначение мест разрешенной парковки (долгосрочной и краткосрочной).
- Обозначение и краткое описание местных памятников и достопримечательностей.
- Направление на объекты природного наследия.
- Указание на общественные удобства (туалеты, парки, почта, больницы и т.п.).
- Обозначение разных организаций по одному адресу, что сокращает количество вывесок.
- Направление туристов на пути к главным улицам или в общественно-деловой центр города.
- Использование легкоузнаваемых и единообразных обозначений, ведущих к главным улицам или в общественно-деловой центр города.
- Специальные вывески, приветствующие на въезде в населенный пункт, выражающие благодарность за посещение населенного пункта при выезде из него, информирующие о ближайших городских событиях и т.п.

Навигационные элементы должны:

- Иметь буквенное или графическое обозначение расстояний «до» или «между» точками интереса в масштабе пешеходного движения. Например, в общественно-деловом центре города расстояние может быть передано такими единицами измерения как «квартал» или «минута» с указанием ориентиров по пути следования (например, мемориальные доски и т.п.) для привлечения внимания туристов и гостей города. При этом информация должна подаваться так, чтобы расстояния казались короче.
- Использовать простое и эффектное сочетание графики и текста. Например, графическое изображение места парковки (“Буква Р зеленого цвета” - символ, разработанный в городе Торонто, Канада), указателей на подходы к объектам природного наследия или на парковки для велосипедов и т.п.
- Размещаться в стратегически значимых для гостей города местах: перекрестках основных улиц, особенно красивых местах и площадях, на вокзалах и т.п. Так же, как и на планах торговых центров, на улицах города необходимо обозначать местоположение смотрящего на указатель человека «Вы находитесь здесь». На таких уличных картах должна быть предоставлена информация по ближайшему окружению и точкам притяжения в масштабе и единицах измерения пешехода.
- После того, как общий набор городских навигационных элементов будет согласован, могут потребоваться новые указатели по мере возникновения новых информационных поводов, например, городского праздника или открытия нового магазина. Тогда в дополнение к собственно информационно-рекламным вывескам могут появиться и вывески типа «Уважайте наш город / район / улицу» (имеется ввиду: «Ведите себя прилично и не сорите»).

Естественно, что адресные программы размещения любых вывесок, как частных, так и муниципальных, должны быть разработаны на основе анализа эффективности их восприятия горожанами и гостями города.

Карты и путеводители

Часто города предоставляют такой обильный список достопримечательностей и интересных мест, что значительную их часть гости города даже не успевают увидеть. Создание туристической карты исторического центра города является важным шагом по продвижению города. На туристической карте необходимо четко указать местоположения гостиниц, вокзалов, автомобильных парковок, парков и пешеходных зон, объектов культурного значения и местных организаций - рекламодателей. Такая карта должна находиться в кассе любого магазина и выдаваться бесплатно, а также быть доступна в сети интернет.

Усилия по маркетингу должны капитализироваться в виде получения прибыли за счет людей, которые посещают парки, заповедники, музеи и т.п., где предлагаются уникальные условия для досуга. В Эшвилле, штат Калифорния, США, а также в некоторых других городах созданы уникальные карты и системы уличной навигации, которые используют картины художников или уличную скульптуру для создания особой атмосферы в городе. Одновременно с этим до посетителей доводится информация о текущих интересных мероприятиях, и о том, как туда добраться.



Вывески и указатели могут использовать исторические образы и живописные полотна, чтобы помочь создать особое ощущение от пешей прогулки. Кроме того, современные полотна могут использоваться как направляющие указатели к местам развлечений и торговли. Фермерские рынки используют небольшие картины местных художников. Отметим, что картинки являются маленькими репродукциями картин.

Скамейки и Публичное искусство (Public Art)

С помощью планирования уличного пейзажа можно сделать центр города более гостеприимным для всех, как для местных жителей, так и для гостей города. Добавление скамеек в стратегических местах города способствуют тому, что прогуливающиеся пешеходы остаются на центральных улицах и наблюдают за окружающей жизнью, потенциально продлевая свое пребывание и увеличивая траты на шоппинг, питание и т.п. Поскольку центром пешеходных прогулок являются главные улицы и площади, они же становятся и местом публичного искусства и выставок местных художников.



Уличная мебель должна способствовать встречам людей. Лучше использовать кресла, нежели скамейки, которые располагаются перпендикулярно друг к другу. Также уличное мощение может использоваться для обозначения перекрестков.

Дизайн общественных пространств

Необходимость Главной площади в центре города как фокусной точки и основного места встреч людей является частью процесса Сити-брендинга. Фокусная точка создает место, которое воспринимается людьми как истинный Центр города. Это не только символический жест. Такое место должно быть многофункциональным, чтобы создавать добавленную стоимость (например, использование Главной площади под фермерский рынок летом и под каток зимой).

Часто подобный проект вовлекает как местных предпринимателей, так и жителей, которые объединяются для достижения общей цели. Площадь может стать главной площадкой под открытым небом, где будут собираться жители и гости города; здесь может располагаться рынок, ярмарка, сувенирные и художественные лавки. Площадь может быть воротами в большой, по размерам, парк с дорожками для велосипедистов и пешеходов, а также прилегающей парковкой.

Для финансирования такого типа девелопмента потребуется креативный подход к поиску средств. Так права на название Главной площади и других общественных мест могут быть проданы. Например, в городе Кингстон, штат Нью-Йорк, США, за зданием Городского совета находится Спенсерс-сквер, где организуются фермерский рынок, автостоянка, антикварный рынок, зимний каток и другие специальные мероприятия, проводимые в течение всего года.



Общественное место встреч на Центральной улице,
городок Юнионвилль, Онтарио, Канада.



Главная улица городка Юнионвилль



В Кингстоне, Онтарио, Канада, Главная площадь используется под фермерский рынок, парковку и каток в разное время года / недели.

Транспортная доступность

Легкость, с которой жители, работники, покупатели, туристы могут достичь центра города, а также скорость доставки товаров, являются важным фактором привлекательности наряду с другими мерами по организации привлекательности пространства.

Важно обеспечить широкий выбор видов транспорта для достижения центра города и главной улицы. Это позволит повысить общую притягательность поездки в центр города для достижения широчайшего выбора коммерческих, историко-культурных и прочих объектов, повысить эффективность доставки товаров и перемещению групп туристов, которые прибыли иным способом, нежели на автомобиле или пешком, например, на общественном транспорте или туристических автобусах.

Улучшение транспортной доступности, эффективная организация движения транспорта и создание системы дорожных указателей являются важными элементами для экономического развития центральной части города и его главной улицы. Ниже перечислены основные возможные улучшения, которые могут иметь как районный, так и индивидуальный масштаб:

- совершенствование качества и безопасности пешеходных зон, тротуаров и пешеходных переходов.
- Обеспечение достаточного объема парковок на улице.
- Улучшение связей между центром города и окружающими интересными природными объектами для увеличения протяженности и числа коммерческих туристических маршрутов.
- Стимулирование велосипедного и пешеходного движения в центре города путем создания сети велосипедных и пешеходных дорожек.
- Оптимизация использования парковок, разделение пользования общественным паркингом между несколькими объектами (например, офисный центр и торговый комплекс).
- Усиление контроля над соблюдением скоростного режима и безопасности движения, особенно на перекрестках.
- Поощрение использования более удаленных парковок, особенно в период высокого спроса на парковки со стороны ритейла.
- Создание программ должной и своевременной очистки снега таким образом, чтобы парковки на улицах оставались доступными и чистыми даже в снегопад.

2.5 *Планирование развития ритейла*

* в данной главе акцент сделан на планирование развития ритейла в центральной части городов, так как именно здесь возникает больше всего проблем и требуется грамотное планирование со стороны городских властей. На окраинах, в пригородах и «спальных» районах ритейл концентрируется в крупных торговых центрах, которые формируют свои внутренние пространства и влияние на которые у городских властей минимально.

Трудно себе представить более важный аспект городской жизни, чем ритейл: от продажи продуктов питания и напитков до бытовых услуг, зрелищных и культурных мероприятий. Ритейл создает места, где люди встречаются друг с другом и находят удовлетворение своих потребностей.

Несмотря на то, что в больших и средних городах значительная часть населения работает в офисах или на предприятиях легкой промышленности, ритейл создает характер и лицо города. Именно по уровню развития ритейла местное население, гости города и инвесторы судят о городе, характеризуя его как «живой» или «мертвый».

Наряду с прибылью и налогами, созданием рабочих мест и оказанием услуг потребителям, ритейл является лицом и сердцем местного сообщества. Инвесторы, арендаторы, налогоплательщики, организаторы конференций, туристы и покупатели тратят свои деньги в зависимости от того, насколько привлекательной является центральная торговая зона города (downtown retail area). В связи с этим возникают вопросы, например, что более интересно посетить: центр Сан-Франциско или Далласа? Вы предпочтете работать на Манхэттене или в Нью-Арке, Нью-Джерси? Ваши инвестиции быстрее окупятся в Атланте или Буффало? Яркая и активная торговая деятельность создает уникальную атмосферу в центре города, которая способствует появлению новых бизнесов, которые, в свою очередь, продолжают жить и работать в этом ритме и с этой культурой. Жизнь города и горожан очень сильно зависит от такой уникальной атмосферы.

Однако роль, которую играют торговые центры и центральная торговая зона городов стоит перед новыми вызовами. Классические торговые центры и универмаги устаревают. Стал более умеренным спрос на офисные помещения. Часто девелоперы предпочитают осуществлять свои проекты на новых территориях, так как сложности, возникающие при разработке проектов для неблагополучных частей города, отталкивают инвесторов от проектов редевелопмента. Отсутствие свободного пространства и неизбежность уплотнения городской застройки вынуждают девелоперов задуматься о проектах смешанного многофункционального характера.

В результате процесс подбора арендаторов и заполнения торговых и офисных площадей становится все более сложным.

Для того чтобы помочь городским чиновникам и планировщикам в борьбе с этими сдвигами в ритейл-ландшафте, подход к ревитализации городской среды сам нуждается в обновлении. Нужен свежий, профессиональный подход, который учитывает множество факторов, определяющих будущее города.

Как работает ритейл

Ритейл является совершенно особой индустрией. Поскольку все мы постоянно сталкиваемся с магазинами, то создается впечатление, что это что-то само собой разумеющееся и что открытие и управление магазинами – не такой уж и сложный бизнес.

В помощь Вам для принятия корректных решений в области ритейла мы приводим несколько его основополагающих принципов.

Главное – это покупатель

Ритейл является прямым отражением состояния общества, рыночных сегментов и потребителей, проживающих в торговой зоне. За исключением некоторых крупных городов с большими количеством офисных работников и людей, которые приезжают и уезжают каждый день, набор арендаторов и игроков ритейла определяется потребностями населения, которое проживает рядом. Когда город пытается навязать дорогую розничную торговлю при отсутствии соответствующего платежеспособного спроса со стороны населения, то такой план обречен на провал. Например, торговый комплекс «ТауэрСити» в деловом центре города Кливленд, штат Огайо, США, открылся с помпезной церемонией, но потерял всех своих премиальных розничных торговцев за пять лет, так как в радиусе 7 км от него не проживало населения, способного покупать товары премиального позиционирования. Очевидно, для успеха дела необходимо глубокое понимание подлинной рыночной ситуации.

Ритейл является, скорее «ведомым», чем «ведущим», так как он сопровождает и обслуживает рынок. Рентабельность магазина - очень хрупкая вещь, где прибыль обычно составляет 2%–7% дохода. Только устойчивый спрос и стабильный поток покупателей сможет удержать магазин от разорения. Именно поэтому местоположение торговой точки всего в половине квартала от главной улицы может привести к провалу. Равно и слепая надежда на то, что магазин будет успешен в новом неисследованном местоположении, является дорогой к провалу.

Высокая конкуренция

Высокая конкуренция обусловлена большим количеством участников рынка. В конкуренции со стрит-ритейлом, т.е. ритейлом на первых этажах зданий на основных улицах в центре города, участвуют не только торговые центры, расположенные вне или в «спальных» районах, но и магазины такого большого формата как сетевые супермаркеты и гипермаркеты, не говоря уже о премиальных и специализированных торговых центрах, а также интернет-магазинах и крупных компаниях, предлагающих товары по каталогам. Так что не стоит забывать, что ритейл является непростым бизнесом. Работать придется с самыми требовательными потребителями, на самом насыщенном рынке и при высокой конкуренции. Но используя правильные возможности и заняв оптимальную рыночную нишу в вашем городе, ритейл может процветать и давать дополнительные жизненные силы всему городу.

Ритейл находится в постоянном движении. Отсутствие такого движения, является тревожным признаком. Изменения должны происходить каждый час, день, месяц и год.

Очень важно обеспечить эту динамику всеми необходимыми способами, например, ввести удобные часы работы магазинов, хорошее обслуживание, кафе в пешеходных зонах, должную охрану общественного порядка, удобное и гибкое зонирование, парковку, общественный транспорт и места для проживания горожан в центре города.

Базовые требования:

Для эффективной работы стрит-ритейла требуется соблюдение вместе следующих требований: наличие оживленной улицы с интенсивным пешеходным потоком (от 500 до 1000 человек в «час пик» в больших городах), +95% заполненности арендаторами, а также наличие клиентов в вечернее время и во время уик-энда. Для этого необходимо:

**В обязательном порядке нужно:*

- Иметь стабильный поток жителей города, проходящих и прогуливающихся по улицам с 7:00 утра до 11:00 вечера.
- Обеспечить чувство безопасности (когда на улице большой поток людей, создается ощущение большей безопасности).
- Узлы или кварталы уникального ритейла, которого нет в «спальных» районах и пригородах.
- Значительное количество офисных работников.

** Хорошо бы иметь дополнительно:*

- Туристическую индустрию с гостиницами, ресторанами и конференц-центрами.
- Университеты и колледжи.
- Иные центры притяжения, например центры здоровья, административные или правительственные учреждения.
- Обширные парковки.
- Хорошую дорожную сеть и трафик.

** Еще лучше, если есть:*

- Культурные учреждения. Разнообразная публика, вечерние концерты и мероприятия помогают развитию ресторанов, но не магазинов.

** Переоцененные преимущества:*

- Спортивные стадионы и парки. Вы не можете строить розничный бизнес на спонтанной и нерегулярной посещаемости и людях, которые в этот момент времени не заинтересованы в приобретении товаров.

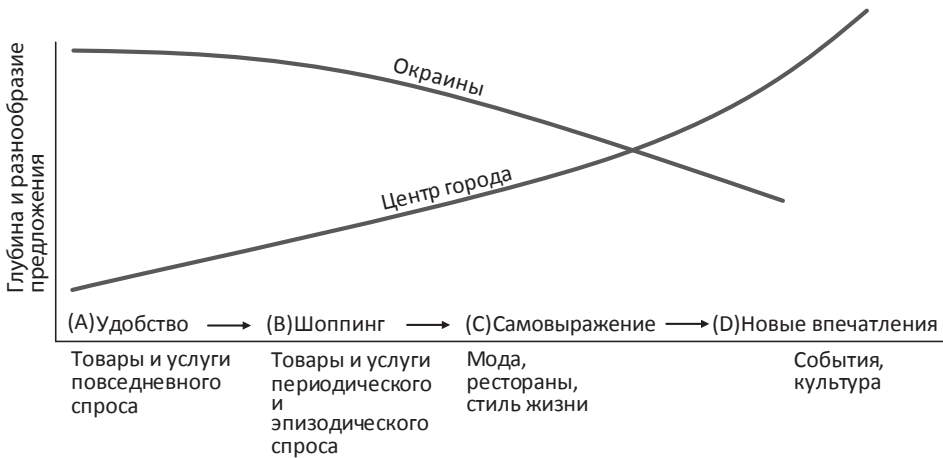
Фактор времени является важнейшим для процесса обновления ритейла. Крайне важно своевременно запускать программы по привлечению новых и удержанию существующих арендаторов. Переговоры с арендаторами на ранней стадии способствует достижению поставленных целей и страхует от появления неожиданных проблем в будущем.

Ритейл очень заметен. Офисное здание может стоять пустым, и люди даже не заметят этого. Но если только один или два магазина или универмаг закрываются, то удар по имиджу центральной части города может стать несоразмерным.

Как можно организовать ритейл в центре города

В нижеприведенном графике горизонтальная линия означает частоту спроса на товары и услуги и, соответственно, их уникальность. Вертикальная ось показывает глубину предложения, т.е. количество товаров в каждой группе. Центр города предлагает меньший спектр повседневных услуг и гораздо больший спектр в области культуры и событий, чем пригородные районы.

Подумайте, где ваш город расположен на этой диаграмме относительно глубины и разнообразия розничного предложения? Где есть возможности для создания уникальных преимуществ?



Вам также необходимо подумать стратегически и практически о том, где должны быть размещены магазины в вашем городе. Помните, что в центре должен быть полный спектр повседневных услуг (A): бытовые услуги и банковские услуги, салоны красоты и парикмахерские, киоски прессы и рестораны быстрого питания, которые обслуживают потребности работающих горожан. Но они по отдельности не привлекут массу покупателей. Товары, традиционные для регулярного шоппинга (B), такие как трикотаж, рубашки, аксессуары, книги, офисные принадлежности и услуги кафе, также должны быть представлены в центре. Они необходимы в центре, но на окраинах глубина и широта их предложения будет гораздо больше, так же, как и для товаров для самовыражения (C). Этот спектр включает в себя модную одежду, обувь, домашние принадлежности и мебель, которые продаются в гипермаркетах и торговых центрах. Но во многих городах меняется баланс (или должен поменяться) в пользу центров города или главных улиц, где предлагается (D) товары и услуги, передающие впечатление или переживание. Среди таких «знаковых» мест, можно назвать, 16-ю улицу в Денвере, Французский квартал в городе Новый Орлеан, штат Луизиана, США, а также такие уникальные сооружения, как «Морской Пирс» в городе Чикаго или «Хортон Плаза» в Сан-Диего. Среди российских примеров места, где шоппинг и посещение кафе и ресторанов, сочетается с уникальным опытом жизненным переживанием и ощущением, является московский Арбат.

* 16-я улица, Денвер (16th Street Mall, Denver). Реновированная в 1982 году, центральная улица Денвера представляет собой пешеходную зону длиной 1,6 км, вдоль которой расположились кафе, офисные здания, современные небоскребы, магазины и рестораны.



16-я улица, Денвер, штат Колорадо, США

* Французский квартал (French Quarter) – исторический компактный район, вокруг которого развивался город Новый Орлеан.



Французский квартал, Новый Орлеан, штат Луизиана, США

* Хортон Плаза (Horton Plaza), Сан-Диего, Калифорния, США
Открытый в 1985 году этот торгово-развлекательный центр объединил более 130 магазинов. В торговом центре есть кинотеатр и театр. «Хортон Плаза» хорошо известен во всей Северной Америке за свой эксцентричный и яркий дизайн.



Хортон Плаза (Horton Plaza), Сан-Диего, Калифорния, США

* Морской Пирс (Navy Pier) транспортный и развлекательный центр длиной чуть более одного километра, расположенный в городе Чикаго, на берегу озера Мичиган, является основной туристической достопримечательностью города.



Морской Пирс (Navy Pier), Чикаго, штат Иллинойс, США

Креативное планирование

Менеджеры и архитекторы, работающие над проектированием городских центров или главных улиц, должны расставить акценты и не тратить впустую ресурсы во время работы для таких «креативных» районов, как Саут-Стрит, Филадельфия и ЛоДо, Денвер. Не пытайтесь конкурировать с торговыми центрами в «спальных» районах или пригородах в части массового шоппинга, а лучше сделайте акцент на качественных ресторанах или арт-галереях.

Успешный ритейл требует креативного мышления. Не будут эффективными попытки заменить обанкротившиеся магазины другими, торгующими теми же товарами.

Результативными мерами будут подготовка стратегии и плана действий, которые соответствуют основной экономической цели по увеличению посещаемости магазинов, чтобы все больше людей приезжало в центральную торговую зону, проводило здесь свое время и тратило свои деньги; а не уезжало, потратив деньги и время в другом месте. Этого можно достичь, только создав позитивное ощущение от ритейла, являющееся общим как для города, так и для целевого рынка.

Новое восприятие означает понимание следующих моментов:

- Центр города играет важную функцию в жизни городского сообщества, но при этом он должен иметь свой собственный уникальный характер.
- Нужно определить особую рыночную нишу для центра города.
- Реновация и реконструкция зданий должны иметь приоритет относительно нового строительства.
- Объекты культуры, здравоохранения, образования, общественные организации являются главными будущими пользователями территории центра города.
- Развлекательные и туристические объекты могут поддержать ритейл, обеспечивая дополнительный поток покупателей.
- Правительственные учреждения и офисные центры также поддержат спрос на сферу услуг в центре города.
- Города и центры города должны принять новейший экономический подход – «экономику опыта» (*experience economy*).

* «экономика опыта» (*experience economy*) – направление в экономической науке, впервые сформулированное в 1998 году Дж. Пайном II и Дж. Гилмором. Согласно этому направлению, в современном обществе постиндустриальная экономика сферы услуг уступает место экономике, в которой главным активом являются не сами продукты и услуги, а опыт их использования человеком и связанные с этим переживания и ощущения.

Каждая центральная городская район или главная улица должны отражать и соответствовать индивидуальным особенностям местного сообщества. Например, Родео-Драйв в Беверли Хиллз, Блор-Стрит в Торонто, Аллеи в Гарменте, Лос-Анджелес, крупные дискаунтеры в городе Фрипорт, штат Мэн, все они вполне соответствуют характеру местного сообщества.

Прежде чем начать процесс развития адекватной и конкурентоспособной основы для ритейла, у вас должна быть довольно ясная картина того, каким вам хотелось бы видеть в итоге центр города или главную улицу.

* Саут Стрит, Филадельфия (South Street) является южной границей центральной части города. Эта улица известна своей «богемной» атмосферой и самыми разнообразными магазинами, барами, ресторанами и кафе.



Саут Стрит (South Street), Филадельфия, штат Пенсильвания, США

* Родео Драйв, Беверли Хиллз, Калифорния (Rodeo Drive, Beverly Hills, California) является известной улицей, на которой расположено множество модных магазинов. Магазины занимают три квартала, хотя сама улица простирается дальше на север и юг. Под названием «Родео Драйв» чаще всего понимают именно 3 квартала магазинов.



Родео Драйв, Беверли Хиллз, Калифорния

* Блур Стрит, Торонто (Bloor Street, Toronto) часто считают «разделительной» полосой между центральной и нижней частями центра города Торонто. Эта улица является главной артерией города, на которой располагаются дорогие магазины и торговые центры.



Блур Стрит, Торонто , Онтарио, Канада

* Аллеи, Район Высокой Моды (Alleys in Los Angeles' Downtown Garment District)
Часть центральной части города Лос Анджелес, протяженностью в 90 кварталов, где располагается предприятия, производящие одежду; этот район также облюбовали дизайнеры, здесь также расположены учебные заведения, предлагающие образовательные программы в области дизайна одежды.



Аллеи, Район Высокой Моды, Лос-Анджелес, Калифорния, США



Процесс развития ритейла является непрерывным, как показано в диаграмме. Процесс состоит из пяти этапов:

- Сбор исходных данных
- Разработка стратегии размещения ритейла
- Проведение программ по удержанию ритейлеров
- Организация деятельности по привлечению новых ритейлеров
- Мониторинг ситуации

* Под развитием (Recruitment) в данном случае понимается адресное планирование размещения предприятий розничной торговли и сферы услуг, максимально эффективно удовлетворяющее потребности местного сообщества. Этот процесс включает в себя разработку адресных программ размещения магазинов, кафе и т.п.

Как было сказано ранее, есть правильный и неправильный пути обновления и развития ритейла. Здесь нельзя пропустить один или несколько шагов, так как все они необходимы для достижения успеха.

Начните со сбора данных для принятия решений по каждой отдельной ситуации. Далее разработайте стратегию, учитывающую вашу начальную позицию (принятую на основании данных) и ваше видение того, каким в будущем будет центр или главная улица вашего города. Акцентирование внимания на определённой территории должно сопровождаться четко сформулированной и измеримой целью.

Процесс и организация развития ритейла

Начните с создания экспертной рабочей группы. Очевидно, что такая группа должна включать:

- Руководителей и сотрудников организаций и партнерств, созданных с целью содействия развитию городского сообщества, которые должны общаться с брокерами по недвижимости и маркетологами.
- Владельцы важнейших объектов торговой недвижимости.
- Ведущие брокеры по недвижимости из центральных и местных фирм.
- Представители городской администрации.
- Лидеры общественных организаций.
- Консультанты.

Будьте готовы создать следующее:

- Прогнозируемые результаты.
- Расписание регулярных встреч.
- Бюджеты для финансирования исследований, баз данных и маркетинговой информации.
- Регулярные встречи с брокерами для обмена информацией о ситуации на рынке.
- Регламент рабочей группы.
- Программу взаимодействия со ВСЕМИ владельцами торговой недвижимости и операторами розничной торговли.

После выработки стратегии и целей можно приступать к действию. Успешная программа развития сначала уделяет большое внимание удержанию существующего ритейла для того, чтобы убедиться, что он сможет быть сильной основой для нового развития. Только по окончании этих предварительных работ следует приступать к активным мероприятиям. В действительности этот процесс никогда не заканчивается. Постоянная ревизия ваших действий и сбор данных должны быть постоянным процессом, чтобы не отставать от жизни и понимать, что происходит на самом деле.

Процесс является замкнутым и непрерывным, это не одноразовое мероприятие, так как конкретные ситуации и торговая среда постоянно изменяются. Необходимо отслеживать эти изменения и корректировать свою работу для поддержания тонуса деловой активности в центре города.

Развитие ритейла не должно осуществляться изолированно, этот процесс должно быть постоянно связан со многими другими затрагивающими его факторами.

План-график действий по обновлению и развитию ритейла

<p>Организация и согласование (6–12 месяцев)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Начало организационного процесса, к которому привлекается большинство заинтересованных лиц, разделяющих ваше видение и цели. Выбор лидера и координатора по реализации Плана.
<p>Сбор данных и анализ (6–12 месяцев, одновременно с предыдущим этапом)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Сбор информации, необходимой для принятия стратегических решений по помощи владельцам недвижимости и торговым операторам в вопросах экспансии, перемещения, инвестирования или аренды.
<p>Стратегические решения (3 месяца)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Принятие стратегии экономического восстановления ритейла. Определение слабых мест и возможностей для районов, кварталов и отдельных объектов недвижимости. Определение действий, необходимых для создания целостной стратегии стабилизации и предотвращения ослабления рыночного спроса. Бюджет для исполнения действий. Обеспечение поддержки со стороны бизнеса и государства. Регулярные собрания с брокерами и владельцами недвижимости для обсуждения их идей по развитию ритейла.
<p>Удержание ритейла (постоянно)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Инициировать программу укрепления и удержания ритейлеров для приведения розничных точек в соответствие с видением стратегического развития.
<p>Привлечение нового ритейла (постоянно)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Определение приоритетов. Подготовка материалов и мероприятий. Решения по мерам экономического стимулирования. Начало привлечения девелоперов и брокеридж

* Брокеридж – это комплекс мероприятий по заполнению коммерческих площадей арендаторами. Выполняется, как правило, консультантами по коммерческой недвижимости.

2.6 Организационная структура Сити-маркетинга

Иногда масштаб проблем, стоящих перед городскими властями по восстановлению экономической активности и обновлению городской среды, может показаться просто пугающим. Поэтому очень важен опыт применения Сити-маркетинга в городах Северной Америки и Европы. Ключевым моментом здесь является вовлечение в процесс всех заинтересованных сторон: местных жителей, бизнесменов, девелоперов, проектировщиков, общественных организаций и, конечно, органов муниципальной и государственной власти. Именно вклад в общее дело каждой стороны обеспечивает максимальный успех. Вклад может быть как в виде идей и мнений, так и в виде финансовых обязательств. Это позволяет направить большее количество ресурсов на развитие и обновление, чем могли бы обеспечить городская администрация или девелоперы сами по себе.

Необходимость вовлечения различных групп заинтересованных сторон привела к созданию разнообразных организационно-правовых форм. Эта глава описывает в общих чертах некоторые ключевые организационно-правовые формы по осуществлению программ Сити-маркетинга, широко распространенные в Северной Америке.

Государственный сектор

Городское управление

Организационная форма

В Северной Америке городское правительство (city government) преимущественно формируется советом избранных представителей (council of elected representatives), которые передают пожелания жителей администрации, выполняющей функции управления городом. Поскольку совет представителей регулярно избирается, его члены внимательны к потребностям своих избирателей. Иногда это, правда, приводит к конъюнктурному мышлению, поскольку представители стремятся угодить своим избирателям.

Чиновники как постоянные члены городского правительства отвечают за оперативную политику городских властей. Выработка креативных стратегий развития города не является основной задачей чиновников, однако здесь они могут быть очень влиятельны, поскольку именно они действительно понимают, как функционирует город, и часто они более осведомлены, чем избираемые должностные лица, о том, что было в прошлом, а также какую политику проводят другие города.

Основные задачи

Основные задачи городского правительства и администрации города заключаются в контроле за соблюдением девелоперами норм и правил, обеспечивающих

нормальное функционирование города. Для горожан еще более важными являются службы охраны правопорядка, пожарная служба, бесперебойное водоснабжение и оказание других коммунальных услуг, а также развитие дорожной инфраструктуры. Без этих основных услуг любые планы по модернизации и восстановлению экономической активности не смогут быть успешными. Помимо этих элементов, во многих городах ведётся работа по улучшению качества жизни посредством улучшения эстетического облика городского пейзажа, например, посредством поддержки и улучшения внешнего вида парков и других общественных пространств.

Агентства по редевелопменту

Организационная форма

Агентства по редевелопменту наиболее распространены в США. Они часто финансируются из средств федерального бюджета, бюджета штата и местного бюджета для поддержки девелоперских проектов, которые частный сектор не может реализовать собственными усилиями. Жилье для малоимущих - пример проектов, которым часто занимаются такие агентства. Как правило, агентства по редевелопменту являются подразделениями городского правительства, управляемыми советом директоров, бюджеты которых отделены от бюджетов городского правительства. Совет директоров таких агентств, обычно состоит из городских чиновников и независимых лиц. Если агентство финансируется федеральными бюджетом или бюджетом штата, то представители соответствующих органов власти также входят в совет директоров агентства.

* в России похожими структурами являются агентства по развитию территорий, которые обычно имеют статус муниципальных унитарных предприятий.

Основные задачи

Агентства по редевелопменту часто занимаются планированием, которое они осуществляют на более детальном уровне, чем городские аналогичные структуры. Агентства могут планировать развитие территории на уровне конкретных зданий, чтобы гарантировать, что каждое новое строительство обеспечит необходимое количество единиц жилья или выполнение других конкретных требований по развитию данного района. Основная цель агентства - обеспечение максимальной отдачи от вложенных в проект ресурсов.

По окончании фазы планирования агентство по редевелопменту занимается непосредственно строительством проекта. Причина этого в том, что, в отличие от частного сектора, агентство не нуждается в получении прибыли от эксплуатации построенного здания. В некоторых случаях, обычно в проектах коммерческих зданий, агентства по редевелопменту становятся партнером частного девелопера, получая часть прибыли за свой вклад, обычно имущественный.

Агентства по редевелопменту являются важным источником финансирования проектов ревитализации городской среды. Во-первых, часто они владеют или

контролируют земельные участки, которые могут использоваться для девелопмента. Во-вторых, большинство агентств по редевелопменту может выпускать облигации, чтобы привлечь денежные средства на рынках капитала. Эти облигации обычно обеспечиваются в дополнение к собственным средствам агентства еще и недвижимостью, в отношении которой планируется редевелопмент.

Частный сектор

Некоммерческие партнерства предпринимателей

Организационная форма

Некоммерческие партнерства могут быть разными по масштабу и по предназначению. В случае редевелопмента центра города такие партнерства обычно включают владельцев розничных магазинов, желающих сотрудничать в целях поддержки района и привлечения покупателей для обеспечения получения стабильной прибыли. В более крупных городах такими партнерствами управляют главы крупных корпораций. Такие партнерства, которые часто называют «директорскими», могут иметь серьезное влияние на городское правительство, так как возглавляемые ими компании являются крупнейшими работодателями и налогоплательщиками. К этому же типу организаций относятся Торгово-промышленные палаты, Организации бизнесменов, Ассоциации предприятий розничной торговли и многие другие.

Основные задачи

Такие организации могут оказывать очень большое влияние на процесс ревитализации. Они становятся площадкой для передачи идей от бизнес-сообщества городскому правительству. Что еще более важно, эти организации могут финансировать меры по ревитализации, нацеленной на улучшение качества жизни в районе. Эти меры могут включать как создание простых сетевых возможностей для общения предпринимателей между собой, так и гораздо более сложные рекламные мероприятия и промо-акции. В целом, организации данного типа больше внимания уделяют повседневной жизни района и редко занимаются улучшением системы планирования или инфраструктуры.

Объединения жителей

Организационная форма

Как и бизнес-партнерства, эти объединения обычно состоят из добровольцев, представляющих интересы жителей района или всего города. Поскольку членами таких организаций также являются избирателями, они могут оказывать сильное влияние на избранных в городской совет депутатов. Объединения жителей могут стать очень активными общественными организациями, сильно политизированными по отношению к отдельным проблемам или проектам, которые, по их мнению, повредят качеству жизни на их территории.

Основные задачи

Объединения жителей должны присутствовать на всех обсуждениях планирования мероприятий по ревитализации. Они могут предоставить полезную информацию о том, как именно ревитализация сможет улучшить жизнь в районе. Кроме того, поддержка местного объединения жителей того или иного девелоперского проекта может иметь большое значение при убеждении избранных должностных лиц поддержать соответствующий проект. Хотя таким объединениям жителей часто трудно угодить, их поддержка может гарантировать успех коммерческого девелопмента, так как именно довольные местные жители станут важной группой лояльных потребителей.

Районные организации развития бизнеса

Организационная форма

Такие агентства обычно основаны на модели совместного финансирования и образованы владельцами местной недвижимости. Владельцы недвижимости знают, что если они объединят усилия, то смогут финансировать улучшения, которые обеспечат местные органы власти. В Северной Америке такие агентства называются «РРБ» - Район Развития Бизнеса (Business Improvement Districts (BID) or Business Improvement Areas (BIA)). Обычно они сфокусированы на географически определенное место в центре города или торговом районе. Собственники голосуют за отчисления определенной суммы с каждого объекта недвижимости, которые идут на поддержку местной организации РРБ. Как правило, это делается при поддержке местных органов власти, которые собирают эти взносы при начислении налогов, тем самым, гарантируя вклад всех собственников в РРБ.

В РРБ имеется совет директоров, в который входят основные собственники, владельцы бизнесов, чиновники и политические деятели. Они несут общую ответственность за координирование работы РРБ по улучшению районов города и гарантируют, что собранные средства используются с выгодой для всех.

Работа, которую выполняют РРБ, обычно гораздо более масштабна, чем деятельность волонтерских объединений местных жителей или предпринимателей, так как РРБ имеет стабильное и защищенное финансирование. Как правило, РРБ обеспечивают решение следующих задач:

- Очистка тротуаров и пешеходных зон сверх того, что осуществляется городскими коммунальными службами.
- Патрулирование территории с целью обеспечения безопасности, которое не заменяет функции полиции, но является ее «глазами и ушами» в решение таких задач, как бездомные и т.п.
- Дополнительное благоустройство и украшение территории, например, озеленение, которое очень эффективно улучшает окружающую среду.
- Продвижение и маркетинг района с целью привлечения на его территорию нового бизнеса.

Основные компетенции

РРБ является важным участником процесса ревитализации, поскольку они могут оказывать давление с целью улучшения и обновления территории. Они обеспечивают вклад местных предпринимателей и могут являться важными источниками информации, так как ведут бизнес и предоставляют услуги в данном районе. После завершения стадии ревитализации РРБ берет на себя важную роль по поддержанию новой инфраструктуры и продвижению введенных улучшений среди потенциальных потребителей и покупателей.

Прочие организации специального назначения / по проведению специальных мероприятий

К таким организациям могут относиться:

- Культурные группы из местных культурных учреждений, отдельных деятелей искусства или их групп.
- Рабочие группы специальных мероприятий, единственная функция которых организовать и провести данное мероприятие, например такое как “дегустации”, в ходе которых местные рестораны демонстрируют и дают попробовать новинки меню. Такие структуры часто финансируются крупными корпоративными спонсорами, которые заинтересованы в том, чтобы их бренд ассоциировался с мероприятием.
- Местные этнические организации, которые представляют преобладающую этническую группу в районе. Ярким примером здесь может быть итальянская организация в районе «Маленькая Италия» в Нью-Йорке. Часто такие группы также устраивают этнические культурные мероприятия.

Партнерства по ревитализации

Новейшей тенденцией является создание крупной головной организации, которая объединяет все организации, описанные выше. Основные плюсы создания такой головной организации:

- Одна организация, может найти баланс интересов многочисленных работающих в данном районе организаций и, тем самым решить вопрос по самому широкому кругу задач.
- База финансирования такой организации является более диверсифицированной, что позволяет ей не зависеть от одного источника финансирования.
- Частный сектор в такой организации обладает более сильным правом голосом, чем разобщенные голоса в каждой отдельно взятой организации.
- Такой вид организационной структуры был принят во многих крупнейших городах США, таких как Вашингтон, округ Колумбия, Филадельфия и Денвер.

Государственно-частные партнерства

Специализированные государственно-частные партнерства обычно формируются для реализации конкретного крупного проекта девелопмента территории. Такие партнерства объединяют ресурсы государственного и частного секторов для направления их на реализацию определенного проекта. Описанный в этой книге пример девелопмента на площади Potsdamer Platz в Берлине показывает, как государство побудило частного инвестора к созданию государственно-частного партнерства, преобразовавшего эту часть Берлина. Такая форма партнерства используется как для финансирования крупных коммерческих объектов, например многофункциональных комплексов, так и для социально-значимых объектов, например, больниц, школ, детских садов и т.п.

Пример партнерства по ревитализации центра Денвера, штат Колорадо, США

Downtown Denver Partnership Inc. (DDP) – компания фокусируется на том, чтобы центр города Денвер оставался ярким, активным и экономически здоровым, и координирует все другие объединения, находящиеся «под ее крылом».

Downtown Denver Inc. (DDI) – является партнерством, поддерживающим инициативы частного сектора, разрабатывает и осуществляет программы содействия коммерческой, культурной и жилищной сферам в центре города Денвер.

Downtown Denver Business Improvement District (DD BID) – квазигосударственная управляющая компания, финансируемая владельцами коммерческой недвижимости, расположенными в центре города Денвер. Благодаря ежегодным взносам владельцев частной коммерческой недвижимости в 120 кварталах, относящихся к району развития бизнеса (РРБ) центра Денвера (Denver Business Improvement District), проводится уборка и техническое обслуживание, мероприятия по безопасности, а также маркетинговые кампании по привлечению потребителей и мероприятия по экономическому развитию.

Downtown Civic Venture (DCV) – благотворительная общественная организация, которая мобилизует ресурсы для улучшения городского дизайна и выработки инициатив.

Downtown Denver Events (DDE) - некоммерческая организация которая организует, проводит, продвигает и спонсирует различные общественные мероприятия на территории центра города Денвер, такие как: парады, фестивали, концерты, выставки и т.п.

Downtown Denver Partnership Inc.

Состав

DDI

Финансирование
и членские
взносы

DD BID

Обязательные
отчисления

DCV

Прибыль от
девелопмента;
привлечение
частного сектора

DDE

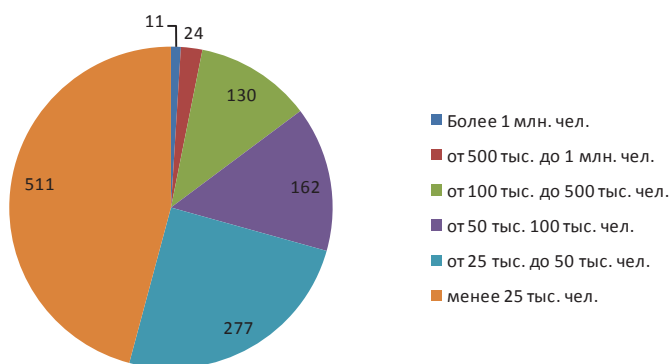
Спонсорство,
«Входная плата» на
мероприятия

3. Пример применения Сити-маркетинга в России

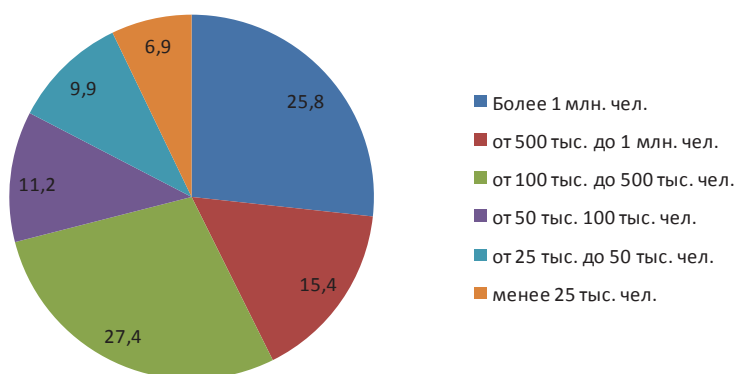
3.1 Применение Сити-маркетинга в практике муниципального управления в России

По данным Всероссийской переписи населения 2010 года в Российской Федерации насчитывалось 1115 населенных пунктов, имеющих статус города. Совокупное население этих городов по данным переписи составило около 97 миллионов человек или 68% от общего населения. Если к городам добавить еще поселки городского типа, которых в Российской Федерации 1230, то совокупное городское население увеличится до 104 миллионов человек, а его доля до 73%. Реальное количество городского населения в России за счет неучтенных мигрантов, приехавших в крупные города из сельской местности и республик бывшего Советского Союза, по оценкам экспертов составляет не менее 115 миллионов человек. По количеству городского населения Россия занимает 5-е место в мире, уступая только Китаю, Индии, США и Бразилии.

Распределение количества городов России по размеру



Распределение городского населения России по городам разного размера, млн. чел.



Размер города определяется не его площадью, а количеством проживающего населения. Средний размер российского города – 87 тыс. человек. Самый большой город России – это ее столица, Москва, постоянное население которой без учета агломерации по разным данным колеблется от 11 млн. чел. (официальная статистика) до 16-17 млн. чел. (оценка экспертов). По данным на 2010-й год Москва занимала 7-е место среди крупнейших городов мира. Самый маленький город России – Чекалин в Тульской области, население которого в 2010 году едва превышало 1 тыс. чел.

Каждый город обладает уникальным характером, который проявляется в его размере, планировке, внешнем виде, инфраструктуре, предприятиях, а самое главное, в его жителях. Качество жизни, настроение и ощущения жителей города являются важнейшим индикатором устойчивости и поступательности развития городского сообщества. К сожалению, эти индикаторы говорят, что пока качество жизни, которое могут предложить российские города своим жителям, далеко отстает от качества северо-американских и европейских городов. Решение этой проблемы крайне важно для обеспечения устойчивого и динамичного социально-экономического развития всей Российской Федерации. И здесь на помощь может прийти апробированный в мировой практике подход Сити-маркетинга.

Разные российские города в силу своей истории обладают разной базой (разными точками отсчета) для успешного внедрения Сити-маркетинга и Сити-брендинга. Например:

- Москва – динамично формирующийся финансовый и деловой центр глобального масштаба.
- Санкт-Петербург – всемирно известный город, ассоциирующийся с шедеврами мировой архитектуры и искусства.
- Великий Новгород – город-музей, отражающий дух древней столицы Руси.
- Выборг – единственный город России с типичной западно-европейской архитектурой городской среды.
- Сочи – город-курорт, получивший международную известность, благодаря проведению Зимней Олимпиады 2014 года.

Подавляющее же большинство российских городов пока не осознают свою идентичность и, как следствие, не могут определить свое позиционирование и приоритеты развития.

Власти некоторых российских городов в последние годы начинают внедрять отдельные подходы Сити-брендинга и даже Сити-маркетинга, однако пока в России превалирует не вполне корректное и неполное представление о Сити-маркетинге. Это представление сводится к следующему: «Сити-маркетинг – это целенаправленное позиционирование и продвижение культурных, исторических и других особенностей города в масштабах как самого города, так и всей страны и даже на глобальном уровне». При этом к технологии Сити-маркетинга обычно относятся следующие элементы:

- развитие городского бренда;
- коммуникации и связи с общественностью;
- проведение мероприятий;
- продвижение города;
- развитие информационной городской инфраструктуры.

На самом деле, все вышеперечисленное – это только элементы Сити-брендинга, который является лишь частью Сити-маркетинга. Главная же задача Сити-маркетинга, как мы рассказали в этой книге, - это создание механизмов взаимовыгодного сотрудничества между городским властями, бизнесом, работающим в городе, и самим городским сообществом. Поэтому говорить о примерах полноценного применения Сити-маркетинга в конкретных российских городах пока не приходится.

Наиболее продвинутым примером частичного применения подхода Сити-маркетинга по состоянию на 2011 год можно считать усилия городских властей Перми по продвижению города и планированию его будущего развития.

В части Сити-брендинга Пермь достигла наиболее серьезных успехов среди всех российских городов. Современная Пермь позиционируется не больше и не меньше как новая культурная столица Европы. При этом подчеркивается, что Пермь – это самый восточный крупный город Европы, форпост ее культурной экспансии в Азию. Для создания позитивного имиджа города активно используются такие исторические факты, как основание в Перми еще до 1917 года первого на Урале Университета (как филиала Санкт-Петербургского, что характерно), самого большого театра, благотворное влияние на местное население репрессированных и эвакуированных интеллигентов и т.п. Для обеспечения процесса брендинга в столицу Пермского края приглашаются серьезные московские полит-технологи, искусствоведы и дизайнеры. В Перми разработан городской бренд-бук на основе нового логотипа города, который планируется использовать везде: от городских скамеек до афиш и официальных бланков.



Буква «П» - новый логотип Перми, разработанный известным дизайнером А. Лебедевым



Другим важным направлением применения подходов Сити-маркетинга в Перми стало привлечение к разработке градостроительной политики авторитетных европейских консультантов в области урбанистики и городского планирования. В 2010 году коллективом международных консультантов был разработан стратегический Мастер-план Перми под символическим названием «Преобразование города». В этом Мастер-плане учтены некоторые из актуальных урбанистических тенденций, таких как разумное ограничение экспансии города, целевое повышение плотности застройки, развитие системы общественного транспорта и велосипедного движения, внедрение в городскую среду природных ландшафтом и многое другое.

В целом результатом такой политики городских властей Перми в духе Сити-маркетинга является повышенное и заинтересованное внимание к Перми как общественности и Интернет-сообщества, так и потенциальных инвесторов.

3.2 Применение Сити-маркетинга частными девелоперами при реализации градообразующих инвестиционных проектов

Залогом успешного применения Сити-маркетинга является выстраивание прочной и гибкой системы взаимосвязей между органами городской власти, бизнесом и сообществом городских жителей. Для России с ее молодой экономикой и только еще развивающимся гражданским обществом, крайне важно, чтобы принципы Сити-маркетинга разделяли представители бизнеса и, в первую очередь, девелоперы, непосредственно формирующие и преобразующие городскую среду.

За 20 лет существования российской рыночной экономики в стране реализовано несколько тысяч крупных частных инвестиционно-строительных проектов на общую сумму более 100 млрд. долларов.

подавляющее большинство этих проектов реализовано в городах и носит **локальный или «точечный» характер**. Реализация таких проектов, как правило, не влияет серьезным образом на изменение городской среды и настроение городского сообщества. Такие проекты встраиваются (иногда органично, а иногда и конфликтно) в существующую городскую систему, увеличивая нагрузку на инженерную, транспортную и социальную инфраструктуру. Главной движущей силой для девелоперов таких проектов является максимизация прибыли не за счет создания востребованного городским или местным сообществом ценного недвижимого актива, а за счет «выжимания» максимального количества продаваемых по максимальной цене квадратных метров. Говорить о примерах применения методов городского Сити-маркетинга в таких проектах, увы, не приходится. Процедура общественных слушаний носит чисто формальный характер и в 99% случаев не учитывает реальные пожелания заинтересованных горожан. Да и сами российские горожане пока проявляют достаточно низкую гражданскую активность в отстаивании даже своих личных интересов, не говоря уже об интересах сообщества.

Данная ситуация типична для большинства сегментов рынка недвижимости: жилья, офисных центров, торговых комплексов, гостиниц. Такой подход некоторые эксперты справедливо называют «аграрной» экономикой городского развития, сравнивая типичного российского девелопера с фермером, который заинтересован с каждого гектара своего поля снять максимально богатый урожай картофеля или зерна. Ярчайшим примером реализации такого «аграрного» подхода стала застройка Москвы в период с 1992 по 2010 годы, в результате чего транспортная система крупнейшего мирового мегаполиса оказалась в состоянии полного коллапса, а рынок недвижимости раздут как мыльный пузырь.

гораздо меньше можно привести примеров действительно крупных инвестиционно-строительных проектов – так называемых проектов **комплексного освоения территории (КОТ)**. На стадии идей и концепций такие проекты стали

появляться в довольно большом количестве в период 2006 – 2008 годов, но до начала реализации доведены считанные единицы. При этом важно отметить, что к КОТ нельзя относить такие территориально емкие проекты, как строительство коттеджного поселка, отдельно взятого логистического комплекса или промышленного предприятия. Не относится к КОТ также и застройка больших пустыющих территорий многоквартирным жильем, осуществляемая несколькими девелоперами. Результатом такой застройки, как правило, становятся типичные «спальные» районы советского типа, отличающиеся от них в худшую сторону повышенной этажностью зданий (ведь каждый девелопер хочет «выжать» максимальное число полезных метров), неэстетичным городским пейзажем (ведь каждый девелопер строит по своим проектам, не заботясь о согласовании с соседями) и неразвитой инфраструктурой (ведь каждый девелопер хочет избежать этой «ненужной обузы»).

Классическим примером КОТ является проект многофункционального комплекса общегородского значения **«Москва-Сити»**. Но в то же время «Москва-Сити» - это и пример полного пренебрежения правилами Сити-маркетинга, и пример настоящего **городского «антимаркетинга»**, который привел к колоссальной градостроительной ошибке и неэффективному вложению нескольких млрд. долларов. Стремление получить максимальную прибыль от концентрации на относительно небольшой территории в 60 гектаров нескольких миллионов кв. метров офисных башен обернулось для города необходимостью тратить гораздо больше денег на новое дорожное и инфраструктурное строительство. Да и сами девелоперы офисных небоскребов и крупнейшего 7-этажного торгового центра получают явно не те прибыли, на которые рассчитывали. В целом никто не оказался в выигрыше:

- город получил новые серьезные транспортные проблемы и тратит дополнительные бюджетные средства на их решение.
- инвесторы, девелоперы и банкиры фиксируют убытки.
- москвичи не стали более довольны жизнью.



Еще одним примером городского «антимаркетинга» мог стать проект общественно-делового центра «**Охта-центр**» в Санкт-Петербурге. Но инвесторы проекта все-таки проанализировали обратную связь с городским сообществом, увидели его негативную реакцию, оценили отрицательные последствия реализации проекта для города в целом и приняли решение в духе Сити-маркетинга – выбрали другое место для реализации своего проекта.



Примеры городского «антимаркетинга» можно было бы приводить еще довольно долго, а вот **примеры грамотного применения частным российским инвестором принципов Сити-маркетинга** при реализации проектов КОТ градообразующего значения до сих пор являются исключительной редкостью. Авторы данной книги проанализировали планы градостроительного развития и состояние с реализацией проектов КОТ во всех российских городах с населением более 1 млн. чел. и обнаружили за пределами Москвы и Санкт-Петербурга только один пример применения Сити-маркетинга, соответствующего в полной мере давно принятым международным стандартам. Этот проект был выбран также и потому, что он обладает градообразующим значением, т.е. действительно имеет влияние на будущее развитие всего города. Речь идет о проекте с символическим названием «САМАРА-ЦЕНТР».

«САМАРА-ЦЕНТР» - это проект комплексного освоения территории бывшего подшипникового завода в городе Самара на участке общей площадью около 40 гектаров.

Огромное значение проекта для всего городского сообщества определяется уникальностью его местоположения. Участок «САМАРА-ЦЕНТР» расположен на главной магистрали Самары строго между историческим, административным, транспортным, гравитационным и географическим центрами города.

Уникальность местоположения проекта «САМАРА-ЦЕНТР»



Территориальная структура Самары отличается следующими основными характеристиками:

- большая протяженность сплошного массива застроенной территории
- «зжатость» между двумя естественными границами: рек Волга и Самара
- максимальная плотность населения наблюдается на крайней периферии основного массива застроенной территории
- исторический, культурный и административный центр смещен на «географическую периферию», противоположную основным жилым массивам
- территориальные ресурсы для развития города имеются только на противоположном практически незастроенном берегу реки Самара, что требует колоссальных капитальных вложений в инфраструктуру.

Как видно, в Самаре наблюдаются все признаки урбанистической болезни, известной в Северной Америке и Европе еще с 1930-х годов под названием «неконтролируемого расползания» города с вытекающими отсюда проблемами:

- Деградация центрального делового района
- Безликость городской застройки
- Чрезмерно большие транспортные затраты
- Автомобильные «пробки»
- Большие затраты на инфраструктуру
- Наступление на аграрные земли и природные ландшафты

В итоге у Самары существует два пути будущего градостроительного развития:

1. Интенсивный («разумный рост»):

Приведение в порядок существующей застройки за счет развития улично-дорожной сети, общественного транспорта, выравнивания плотности застройки и населения, перераспределения функциональных зон и т.п.

Этот путь, хоть и эффективен, но для России нетрадиционен, так как он:

- Долг
- Требуется полномасштабного применения Сити-маркетинга вплоть до самого низшего уровня городских территориальных сообществ
- Результат его заметен не сразу

2. Экстенсивный:

Строительство новой «образцово-показательной» Самары на ныне пустующих и аграрных землях на другом берегу реки Самары.

Этот путь для России характерен, так как он:

- Позволяет забыть существующие проблемы
- Акцентирует внимание и финансовые ресурсы на «новом направлении»
- Обеспечивает сравнительно быстрые наглядные результаты

Оптимальным очевидно является сочетание двух подходов в развитии Самары. И здесь проект «САМАРА-ЦЕНТР» выходит на первый план как главный пилотный проект в рамках интенсивного варианта развития города.

Место проекта «САМАРА-ЦЕНТР» в географической структуре Самары



Осознавая **уникальность** своей площадки, девелоперы проекта «САМАРА-ЦЕНТР» поставили перед собой цель достичь максимальной капитализации проекта не за счет максимизации количества квадратных метров и минимизации затрат, а за счет создания Продукта, который в наибольшей степени востребован городским сообществом Самары.

Для этого по правилам Сити-маркетинга девелопер провел ряд подготовительных внешне незаметных, но очень важных мероприятий, первым из которых стало **изучение общественного мнения**, необходимое для понимания, а чего собственно хотят от города его клиенты (в терминах Сити-маркетинга), т.е. его жители. Люди вечно недовольны и ожидают от города большего, чем он предоставляет им сейчас. Опросы населения выявили самые острые проблемы, волнующие жителей Самары. И, как ни странно, оказалось, что это не глобальные вопросы, связанные с неуверенностью в завтрашнем дне или нехваткой денег, а обычные **проблемы, решаемые на уровне муниципального управления**, а именно:

- транспортные проблемы
- неблагоустроенность
- небезопасность городской среды

Также были проведены специальные исследования мнения приезжающих в город людей, и посетителей торговых центров. Эти исследования выявили отсутствие у Самары **позитивного имиджа**, создающего дополнительную ценность и учитывающего такие аспекты, как

1. прошлое: гражданская культура, образ, репутация, доверие, уверенность
2. настоящее: чистота и безопасность, легкость и удобство использования, экономия времени и/или денег, большой выбор
3. нематериальные активы: внешний вид и ощущения, магазины и офисы, транспорт, культурные/спортивные мероприятия, атмосфера на улицах

Это понимание дало ключ к бизнес-идее проекта и его названию, который во многом должен помочь «раскрыть» и основной **сити-бренд «САМАРА»**.

Точно так же, как при планировании торгового комплекса любой застройщик исследует рынок на предмет потребительской активности, конкуренции и т.п., девелоперы «САМАРА-ЦЕНТР» провели **глубокое исследование** всех сегментов рынка недвижимости Самары, а также ее историю, социально-экономическое положение и географическую структуру. Это помогло понять место проекта в настоящем и будущем Самары. В частности сложилось четкое понимание относительно необходимости создания нового центра общественной активности в Самаре.

После понимания объективных условий и настроения городского сообщества важнейшей задачей девелоперов проекта стало **установление надежных и конструктивных коммуникаций с городскими властями**. Основными целями этого диалога было согласование плана развития территории «САМАРА-ЦЕНТР», обеспечивающего:

- Рациональное использование земли и ресурсов
- Согласование планов по развитию транспортной инфраструктуры
- Создание качественно новой окружающей среды для жителей города
- Удовлетворение ожидаемых будущих потребностей жителей города
- Создание образца для развития других территорий Самары
- Эффективное генерирование рабочих мест и налоговых поступлений

Непосредственным результатом такого диалога стало **предварительное согласование** таких важных общих моментов, как:

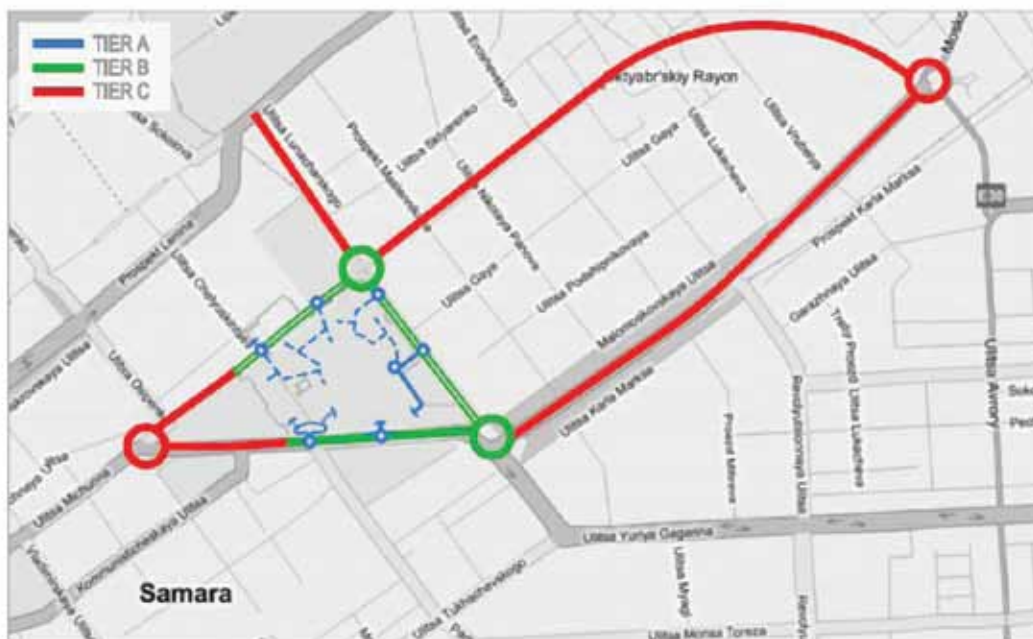
- Строительство новых магистралей и автотранспортных развязок, обеспечивающих не только удобный доступ на территорию «САМАРА-ЦЕНТР», но и повышающих эффективность улично-дорожной сети Самары в целом
- Расширение существующих магистралей и оптимизация существующих перекрестков для увеличения их пропускной способности и снижения аварийности
- Корректировка схемы движения общественного транспорта с созданием нового пересадочного хаба на территории «САМАРА-ЦЕНТР»
- Размещение в составе проекта функции оказания государственных услуг в формате многофункционального центра, открытого в 2011 году и, как вариант, новых площадей для государственных учреждений

- Создание новых центров искусства и культуры общегородского значения, таких как «Арт-Центр», функционирующий с 2009 года и ставший одним из общегородских центров культурной жизни.

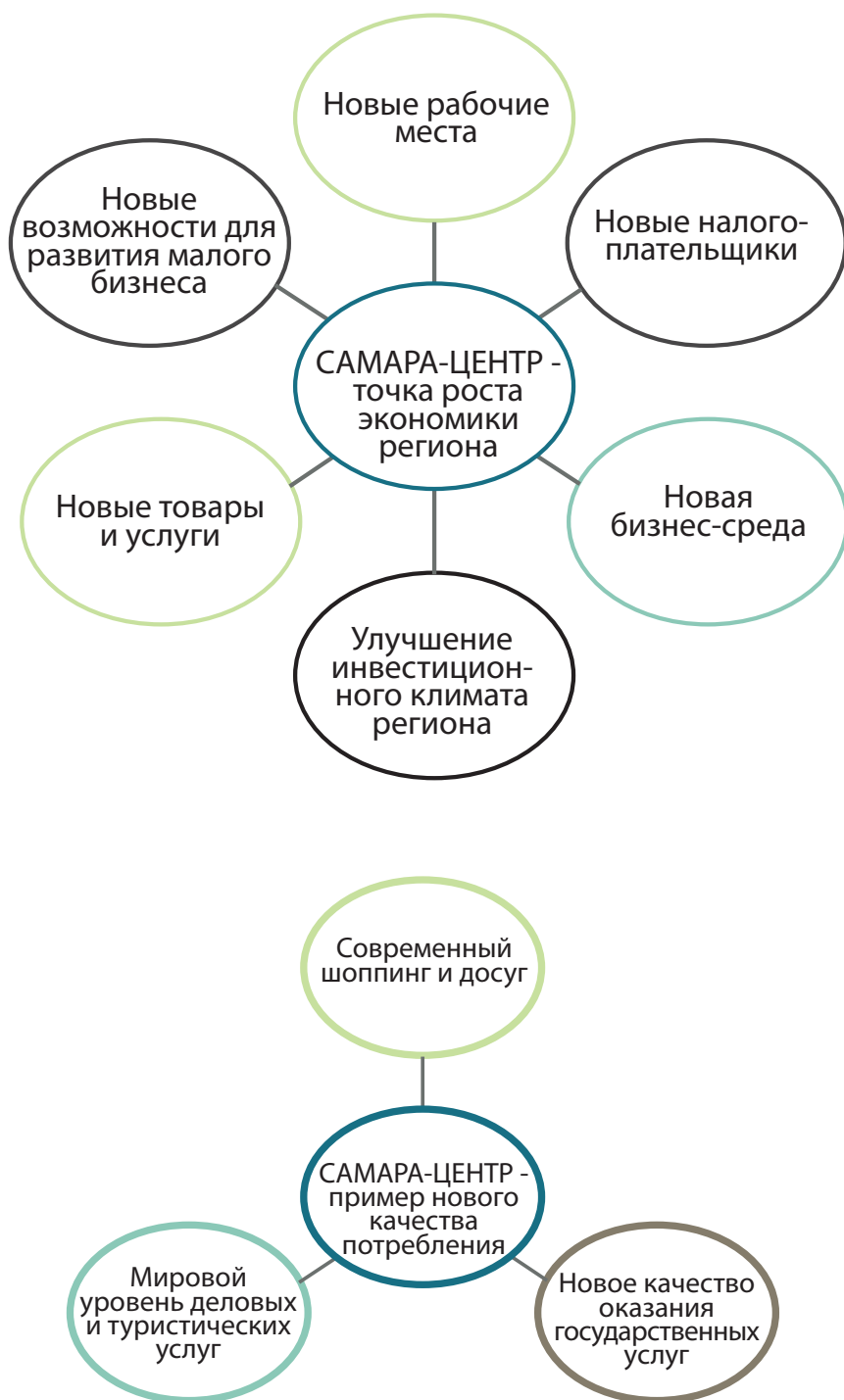
Администрация городского округа Самары выразила большую **заинтересованность во взаимодействии** с девелоперами проекта, так как современный подход «САМАРА-ЦЕНТР» в духе Сити-маркетинга может дать городу следующие **положительные моменты**:

- Усилить позитивный имидж сити-бренда «Самара»
- Стать хорошим примером для других застройщиков
- В целом улучшить инвестиционный климат Самары и увеличить приток в нее частных инвестиций

Проект «САМАРА-ЦЕНТР» и новое дорожное строительство



Значение проекта «САМАРА-ЦЕНТР» для экономики Самары



Как уже было сказано выше, Самара страдает от классической болезни **«расползания города»**. Здесь проект «САМАРА-ЦЕНТР» может стать хорошим лекарством, так как его реализация позволит:

- Увеличить плотность постоянного и «дневного» населения в близости к транспортному и гравитационному центру города
- Улучшить доступность жилья для покупателей и арендаторов путем увеличения предложения разных типов и размеров
- Создать хорошую альтернативу новому строительству на незастроенных землях на окраинах Самары
- Сократить транспортные издержки и оптимизировать перемещения людей
- Обеспечить более плотную многофункциональную застройку и гарантировать больше усовершенствований в плане общественных мест и открытых пространств, которые будут доступны не только жителям «САМАРА-ЦЕНТР», но и всем жителям Самары

После того, как девелоперы проекта «САМАРА-ЦЕНТР» по результатам изучения мнения городского сообщества, исследований с привлечением ведущих консультантов и диалога с городскими властями определились с оптимальной бизнес-концепцией застройки наступила **стадия «физического» проектирования**. Для этого были приглашены известные международные консультанты в области архитектуры, транспортного проектирования и инженерных систем.

Одной из задач проектирования стало **улучшение городского пейзажа** Самары за счет создания качественно нового образца визуализации городской среды, не уступающего по характеристикам наиболее известным современным мировым проектам.



Важное значение при проектировании уделялось также созданию трансформируемых **общественных пространств**, таких, как:

- «Плаза» - открытое пространство между хабом общественного транспорта, главным входом в молл, социально-общественным центром и отелем.
- Пешеходный променад от «Плазы» в направлении парка и жилого района.
- Внутриквартальный парк.
- Конгресс-холл и бизнес-центр.

Одной из самых сложных, но в итоге успешно решенных проблем было **обеспечение транспортной доступности** проекта «САМАРА-ЦЕНТР». Существующая транспортная сеть, и так работающая на пределе пропускной способности, явно не справилась бы с новой нагрузкой. Поэтому, чтобы не повторить ошибки «Москва-Сити», с помощью международных консультантов по транспорту была разработана новая концепция транспортной доступности, предусматривающая такие мероприятия, как:

- Совершенствование качества и безопасности пешеходных пространств, в т.ч. пешеходных переходов.
- Строительство структурированных паркингов с обеспечением их круглосуточной заплотности разными типами потребителей.
- Интеллектуальные системы управления движением автомобильного транспорта на парковках.
- Совершенствование действующей транспортной сети с обеспечением доступа общественного и велосипедного транспорта.
- Разработка эффективных программ снегоочистки и пр.

Ядро застройки проекта «САМАРА-ЦЕНТР» - молл общегородского значения. Для планирования этого объекта был приглашен ведущий международный консультант по торговым центрам, который смог усилить и оптимизировать этот объект за счет следующих мероприятий:

- Обеспечение максимально широкого и востребованного рынком спектра предоставляемых товаров и услуг.
- Формирование оптимального набора наиболее сильных и успешных торговых и сервисных операторов.
- Рациональные и простые планировки с четкой навигацией.
- Создание концепции уникальных развлечений.
- Дополнение функциями предоставления государственных и сопутствующих услуг.
- Формирование уютной атмосферы, располагающей к проведению свободного времени, дружескому и деловому общению.



Текущее состояние, лето 2011 года



Видение будущего «САМАРА-ЦЕНТР»

Об авторах

Джон Кроуфорд Вильямс (John C. Williams)

Господин Вильямс является главным собственником и старшим партнером J.C. Williams Group, одним из признанных экспертов в области экономического развития и ревитализации городов, а также в сфере ритейла и торговой недвижимости. Джон Вильямс является авторитетным спикером и модератором для таких организаций, как Международная Ассоциация Центров Городов (International Downtown Association), Международный совет Торговых Центров (International Council of Shopping Centers), Национальная Федерация Ритейлеров (the National Retail Federation), Канадский Совет по розничной торговле (the Retail Council of Canada). Господин Вильямс также является автором нескольких популярных в США и Канаде книг: «Сфера торговли и услуг: развитие и восстановление» («Retail Recruitment and Revitalization»), «Маркетинг Главной улицы» («Marketing Main Street») написанной для организации по развитию и сохранению канадского культурного наследия, «Руководство по успешному развитию розничной торговли» («A Guide to Retail Success»), написанной для Национальной Федерации Розничной Торговли, город Вашингтон, а также «Делайте ритейл правильно!» (Getting Retail Right!), написанной для Международного совета Торговых Центров, город Нью-Йорк.

Евгений Александрович Бондарчук

Кандидат географических наук по специальности «экономическая география», автор нескольких десятков научных работ. Имеет 15-летний опыт консалтинговой деятельности в области городского планирования, девелопмента и коммерческой недвижимости. Является управляющим партнером российского подразделения J.C. Williams Group.

Морин Аткинсон (Maureen Atkinson)

Морин Аткинсон является старшим партнером и руководителем направления «Городской маркетинг» (Urban Marketing Collaborative) в компании J.C. Williams Group. Морин является также специалистом в области изучения ритейла, ей принадлежит авторство нескольких статей по данной тематике. Она также выступает с докладами по проблематике розничной торговли и маркетингу городов на мероприятиях, проводимых такими организациями, как Международная Ассоциация Центров Городов, Институт городского развития, Национальный доверительный фонд охраны памятников истории, а также многими частными организациями. Морин в прошлом являлась членом совета директоров Международной Ассоциации Центров Городов, где она участвовала во многих крупных проектах.

Джон Арчер (John Archer)

Джон Арчер является старшим консультантом направления «Городской маркетинг» (Urban Marketing Collaborative) в компании J.C. Williams Group. Джон принимал активное участие в разработке стратегических программ маркетинга и мастер-планировании сферы торговли и обслуживания для таких городов, как Торонто, Бостон, Хьюстон, Тунис, Дубай, Доха и Бангалор. Джон также занимается вопросами управления ритейлом, оценки местоположения, сегментации целевой аудитории розничной торговли и торговых центров. Джон имеет степень бакалавра коммерции с отличием, а также степень Магистра городского и регионального планирования, полученные в Университете Квинс (Queen's University).

J.C. WILLIAMS GROUP

J.C. Williams Group является одним из ведущих международных консультантов в области планирования развития городов и сферы торговли и обслуживания. Компания успешно применяет научно-исследовательский клиенто-ориентированный подход, помогающий городам создавать привлекательную для жителей и бизнеса среду. Компания J.C. Williams Group принимала участие в проектах, проводившихся во многих городах мира: Бостон, Даллас, Лос-Анджелес, Хьюстон, Торонто, Монреаль, Дубай, Тунис, Доха (Катар), Бангалор (Индия), Самара и других.